Entreprises magazine

Numéro 63 – janvier/février 2014 – 4 EUR



Ressources humaines et Formation professionnelle

Dossier pages 24-95





Entreprises magazine

Numéro 63 – janvier/février 2014 – 4 EUR

www.entreprisesmagazine.lu



News

Carte blanche

Communication

Immobilier

Entreprendre au féminin

Dossier Ressources humaines



Dossier Formation professionnelle

Simplification.lu

Bon à savoir

A nos frontières

Grande Région

Golf

Etapes gourmandes

Auto

Check-in

Rencontre

Editeur / Régie publicitaire /
Media & Advertising S.à r.l.
104, rue du Kiem • L-1857 Luxembourg
Tél : (352) 40 84 69 • Fax : (352) 48 20 78

Directeur de la publication / Rédacteur en chef
Isabelle Couset
E-mail : icouset@yahoo.com

Rédaction /
Isabelle Couset, Gérard Karas, Sébastien Lambotte, Catherine Moisy, Michel Nivoix, Carol Thill, Marc Vandermeir.

Merci à toutes les personnes qui ont contribué/aidé à la rédaction de ce numéro / 1,2,3 GO, BusinessMentoring, Marc Hostert, Netty Thines, CBRE, Christian Scharff, Gérard Zolt, Martine Borderies, Jean Larock, Olivier Coekelbergs, Me Gabrielle Eynard, Me Michel Molitor, Me Nadine Bogelmann, Joël de Marneffe, Pierre Doyen, Pascale Marchal Griveaud, Me Hélène Weydert, www.lesfrontaliers.lu, Nicolas Lefèvre, Carole Houpert, LLLC, INFPC, Département de la Simplification Administrative, Me Céline Lelièvre, Me Emilie Macchi et Claude Gengler

Mise en page / Romain Peiffer / imprimerie *jmw*atgen, Luxembourg

Impression / imprimerie *jmw*atgen, Luxembourg

Parution bimestrielle
Abonnements 1 an — 6 numéros : 39 EUR
2 ans — 12 numéros : 70 EUR

Media & Advertising S.à r.l. informe les lecteurs et abonnés du magazine qu'elle collecte des informations uniquement aux fins de la publication, gestion des abonnements et marketing. Les personnes concernées disposent d'un droit d'accès et de rectification.

PWC LUXEMBOURG

CONFORMÉMENT AU RÈGLEMENT EMIR

Le 7 novembre 2013, l'Autorité Européenne des Marchés Financiers (AEMF) annonçait l'agrément des premiers référentiels centraux conformément aux dispositions du règlement européen sur les produits dérivés de gré à gré, les contreparties centrales et les référentiels centraux (également connu sous le nom d'**EMIR (European Market Infrastructure Regulation)**). En pratique, cela signifie qu'une obligation de déclaration des données s'appliquera à l'ensemble des contrats dérivés à compter du **12 février 2014**.

Par conséquent, toutes les contreparties dérivées de l'Espace Economique Européen (EEE) soumises au règlement EMIR, y compris les entreprises et autres intervenants non réglementés sur le marché, auront l'obligation de fournir des rapports précis pour les opérations effectuées sur toutes les catégories d'actifs dérivés (taux d'intérêt, change, fonds propres, crédits et matières premières), pour les produits dérivés de gré à gré tout comme les produits dérivés négociés en Bourse.

Les principaux défis à relever sont la collecte de données, leur exactitude et le respect des délais impartis pour la communication des informations. En effet, les déclarations doivent se faire au plus tard le jour ouvrable suivant la conclusion, la modification ou la cessation du contrat. De plus, il convient de considérer que l'Union européenne est la seule juridiction au sein de laquelle l'obligation de déclaration s'impose aux deux parties d'une transaction sur produits dérivés, ce qui constitue un cas de figure unique.

Le règlement EMIR constitue le pendant, au niveau de l'Union européenne, de l'engagement pris par le G20 en matière de réforme des marchés financiers après la crise. Il marque la naissance d'un nouveau cadre de marché pour le secteur des produits dérivés dont le but est de réduire le risque systémique et d'augmenter la transparence du marché.

LE BUDGET CARBONE DU GIEC PROVISIONNÉ POUR 2100 EN PASSE D'ÊTRE ÉPUISÉ D'ICI 2034

Selon une étude récente de **PwC**, au rythme actuel, l'humanité dilapidera son budget carbone alloué pour les 89 prochaines années en seulement 21 ans. Le budget carbone du GIEC est un seuil d'émissions de CO2 à ne pas dépasser pour limiter le réchauffement du climat à 2°C. Ceci aurait pour effet d'engager la planète dans une dynamique de réchauffement de 4°C d'ici la fin du siècle, à savoir le scénario le plus extrême repris dans le 5e rapport d'évaluation du GIEC. Ces résultats, issus de la 5e étude ***Low Carbon Economy Index***(1) de PwC, analysent l'intensité carbone (émissions de gaz à effet de serre par unité de PIB) nécessaire pour limiter à 2°C le réchauffement climatique. Le rapport de PwC met en garde qu'un tel niveau de réchauffement aura des conséquences lourdes à tous les niveaux et que ce scénario devra désormais être pris en compte dans les cycles de planification des investissements des entreprises et des gouvernements.

Selon le rapport, les politiques et les technologies visant à réduire les émissions de carbone n'ont pas permis à l'économie mondiale de découpler la croissance des émissions de CO2. Le bouquet énergétique mondial reste largement dominé par les énergies fossiles : au cours des 5 dernières années, l'intensité carbone a en moyenne chuté de 0,7 % par an au niveau mondial, ce qui est loin de la baisse de 6 % annuelle désormais nécessaire d'ici à la fin du siècle ; les pays du G7 ont enregistré une baisse de 2,3 % de leur intensité carbone, tandis que les pays émergents du E7 – lesquels totalisent une grande partie de la production mondiale — ont diminué leur intensité carbone de seulement 0,4 % ; les États-Unis, l'Australie et l'Indonésie ont affiché des diminutions considérables de leur intensité carbone en 2012, mais aucun pays n'est parvenu à opérer de réduction à la fois durable et de grande envergure ; alors que les avancées réalisées dans le domaine de la fracturation hydraulique ont permis de réduire les émissions de gaz à effet de serre aux États-Unis, la baisse parallèle du prix du charbon a favorisé l'utilisation de cette énergie dans d'autres régions, notamment dans l'Union européenne. Reste à savoir si la décarbonisation dans un pays ne ferait que déplacer le problème vers d'autres régions.

Au rythme actuel de réduction des émissions de gaz à effet de serre, le budget carbone provisionné par le GIEC pour la période 2012-2100 sera épuisé en moins de 25 ans, à l'horizon 2034. Les émissions au-delà de cette limite augmenteraient le risque de voir les températures moyennes de la planète s'accroître à des niveaux dangereux, à savoir au-delà de 2°C.

Il y a 5 ans, l'objectif était de réduire les émissions mondiales de CO2 de 3,5 % par an. Aujourd'hui, ce taux a quasiment doublé pour atteindre 6 %, à savoir plus de 8 fois le taux actuel de décarbonisation de l'économie mondiale. Pour ramener nos émissions de gaz à effet de serre à un niveau jugé sûr par le GIEC et ainsi limiter les effets extrêmes sur le changement climatique, il faudrait diminuer de moitié l'intensité carbone de la planète en 10 ans, et la réduire de 90 % par rapport aux émissions actuelles à l'horizon 2050. De plus, il faudrait qu'en 2100 la production énergétique mondiale soit dans la pratique presque entièrement décarbonisée.

Les projections économiques à long terme de PwC sont réalisées sur l'hypothèse d'une croissance modérée des économies émergentes et d'une croissance lente, mais stable des économies développées. Cependant, l'inaction face au changement climatique a peu de chances de se solder par un scénario de croissance si optimiste. Cette situation n'est plus tenable et le point de rupture pourrait survenir plus rapidement qu'on ne le pense. Ceci aura des conséquences sur l'ensemble des investissements programmés et réalisés dans les technologies à forte intensité en carbone. ☑

La brochure est disponible sur **www.pwc.lu**.

(1) Le Low Carbon Economy Index de PwC vise à calculer le taux annuel de réduction des émissions de carbone par unité de PIB nécessaire pour respecter la limite des 2°C. Le groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) a publié en 2013 son 5e Rapport d'évaluation, lequel définit notamment un budget carbone permettant de limiter le réchauffement climatique à 2°C.

DES BORNES DE RECHARGE POUR VÉHICULES ÉLECTRIQUES DANS 3 PARKINGS DE LA VILLE



Photo-Photothèque de la Ville de Luxembourg/ Charles Soubry

Dans le cadre de la politique de mobilité globale écoresponsable arrêtée par le **Collège échevinal de Luxembourg-Ville**, un projet-pilote de **mise en place de bornes de recharge pour véhicules électriques dans plusieurs parkings** situés sur le territoire de la capitale a été présenté en novembre 2013.

3 parkings publics, notamment les **parkings Rond-point Schuman** (centre-ville), **Rocade** (quartier de la Gare) et le **P+R Bouillon** (Hollerich) sont, depuis, dotés de **2 bornes de recharge chacun**.

Avec ce projet-pilote, la Ville de Luxembourg cherche à pro-

mouvoir l'électromobilité comme mode de transport plus économe et plus propre en milieu urbain, et à encourager l'utilisation de véhicules électriques.

Les bornes de recharge disposent soit d'un mode de chargement lent (durée approximative 6 heures), soit d'une « vitesse » de chargement accélérée (entre 30 et 60 minutes). Afin de permettre à un maximum d'utilisateurs de profiter des installations de recharge, les stations sont équipées de bornes payantes multiusage, c'est-à-dire de bornes offrant la possibilité à tout conducteur d'un véhicule électrique de procéder à la recharge de son véhicule en utilisant sa carte de mobilité électrique individuelle, qu'elle appartienne à un fournisseur luxembourgeois ou étranger. Des cartes de mobilité électriques – nécessaires pour accéder aux bornes – sont également offertes sur place, auprès des gardiens des différents parkings. ☑

www.vdl.lu

ÉDITIONS PROMOCULTURE-LARCIER

UNE COLLECTION DE CODES



L'ambition de la nouvelle collection de codes en droit luxembourgeois est d'offrir aux professionnels – avocats, juristes, magistrats – les outils nécessaires pour répondre aux problématiques juridiques auxquelles ils sont confrontés dans la pratique quotidienne de leur métier.

Sous la direction d'experts reconnus, les **Codes Promoculture-Larcier** offrent aux spécialistes du droit une sélection de textes légaux et réglementaires, nationaux et européens. La collection comprend les **Code social** (Jean-Luc Putz) ; **Code pénal** (Jean-Luc Putz) ; **Code de la famille** (Françoise Hilger) ; et **Code du droit de la construction et de l'immobilier** (Christel Dumont, Martine Gerber-Lemaire). ☑

Les ouvrages sont disponibles en librairie ou sur le site de l'éditeur : **www.promoculture-larcier.lu**.

CONCOURS DE L'ENTREPRENEUR DE L'ANNÉE AU LUXEMBOURG

RENÉ ELVINGER VAINQUEUR DE L'ÉDITION 2013



Les lauréats, au centre, de g. à dr. : **Norbert Friob,** Prix Spécial du jury, et **René Elvinger**, Entrepreneur de l'Année 2013.

René Elvinger du groupe **Cebi International S.A.** est le vainqueur du concours organisé par **EY Luxembourg**.

Le groupe Cebi International S.A., issu de la fusion de Sogemi et de Cebi International en 1994, est spécialisé dans la production d'éléments des secteurs automobiles, électroménagers, industriels et résidentiels. L'entreprise a su se hisser au rang de leader mondial dans plusieurs domaines : les pompes et systèmes de lavage, et les sondes de température.

René Elvinger a rejoint la présidence du Groupe Cebi en juillet 2011 et lui a notamment permis de faire face à la crise touchant pourtant durement le secteur automobile. Il a impressionné le jury par sa vision, les performances financières de son entreprise, sa capacité de rebond dans un contexte économique difficile, sa faculté de donner à son entreprise une orientation internationale et la pertinence de sa gestion humaine.

Au regard du cru remarquable, le jury a décidé d'allouer également pour l'édition 2013 un **Prix Spécial du jury** décerné par BGL BNP Paribas Wealth Management, à **Norbert Friob** de la société **Prefalux**, qui a, entre autres, à son actif la création de plusieurs sociétés à succès, dont Prefalux, qui est devenu un leader dans la construction en bois et le parachèvement intérieur, et emploie actuellement 260 collaborateurs. ☑

www.eoy.lu

CRP HENRI TUDOR

GEOWEASTFLOWS, UN OUTIL DE CARTOGRAPHIE INTERACTIF DÉDIÉ AU TRANSPORT ET À LA LOGISTIQUE

Mise en ligne à la fin de l'année passée, la plate-forme **GeoWeastflows** rend accessible les données cartographiques et statistiques du système de transport de marchandises du Nord-Ouest de l'Europe. Tous les types d'infrastructures (existantes ou en projet) et tous les types de transport de marchandises (ferroviaire, routier, fluvial, maritime, aérien) sont pris en compte, l'objectif étant de présenter à l'Internaute l'organisation du système de transport de marchandises en Europe du Nord-Ouest et, notamment, les connexions et la complémentarité des modes de transport.

L'Internaute a ainsi la possibilité d'afficher ou de masquer les différentes couches d'information : infrastructures (existantes ou en projet) ; corridors européens (existants ou en projet) ; données de trafics et description des trafics portuaires (report modal, répartition du transport maritime selon le type de navigation…) ; et données thématiques démographiques et économiques (PIB, population…).

La plate-forme a été développée par le **CRP Henri Tudor** et l'**AURH (Agence d'Urbanisme de la Région du Havre et de l'estuaire de la Seine)** dans le cadre du projet européen Weastflows, cofinancé par INTERREG IVB NWE.

Piloté par le CRITT Transport et Logistique du Havre et l'Institute for Sustainability de Londres, le projet implique 22 partenaires européens, dont l'AURH et le CRP Henri Tudor, ainsi qu'une trentaine d'observateurs. Il concerne 7 pays : l'Allemagne, la Belgique, la France, l'Irlande, le Luxembourg,les Pays-Bas et le Royaume-Uni. ☑

http://geo.weastflows.eu

ROGER CAYZELLE

RÉÉLU PRÉSIDENT DU CESE DE LORRAINE

Au cours de la séance plénière d'installation de la nouvelle mandature (2013-2019) qui s'est tenue à Metz en novembre dernier, les 97 membres de l'Assemblée renouvelée ont réélu à une large majorité **Roger Cayzelle** à la présidence du **Conseil Economique Social et Environnemental de Lorraine (CESEL)**. La seconde Assemblée régionale a également procédé à l'élection des 26 membres du Bureau.

Pour la mandature 2013-2019, le CESEL accueille 49 % de nouveaux membres et le Bureau 41 % dont 11 nouveaux vice-présidents. Deux ressortissants français actifs au Luxembourg et en Sarre sont entrés au CESEL au titre des relations transfrontalières au sein du 3e collège, une spécificité du CESEL qui prend ainsi en compte le caractère transfrontalier de la région. ☑

www.ceselorraine.eu

IMS LUXEMBOURG

ETUDE SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ET LA RSE



Rédigée par **Patricia Crifo** (Université Paris West Nanterre la Défense-Economix, École Polytechnique et Cirano), **Antoine Reberioux** (CREDDI/LEAD - Université Antilles Guyane et Economix - Université Paris West) et **Tannis Williamson** (IMS Luxembourg), l'étude **The link between governance and corporate social responsibility : the role of the Board of Directors IMS Luxembourg** analyse le lien entre gouvernance et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

L'IMS Luxembourg a ainsi développé une analyse détaillée visant à comprendre quelles sont les pratiques existantes au niveau des conseils d'administration en matière de RSE à l'international et au Luxembourg, et dans quelle mesure ces actions sont en lien avec les différents cadres légaux existants. L'IMS Luxembourg a souhaité offrir une vision globale et démontrer comment l'évolution de la gouvernance d'entreprises sur les 30 dernières années a influencé le développement d'une stratégie RSE au sein des entreprises.

L'étude compte de nombreux exemples pratiques d'entreprises prouvant le retour sur investissement de la RSE, de biographies et de références complètes. ☑

L'intégralité de l'étude est disponible sur **www.imslux.lu**.

2030.LU - AMBITION POUR LE FUTUR

355 IDÉES CITOYENNES ET UN « MANIFESTE » POUR CLÔTURER L'INITIATIVE



Au total, 355 idées et pistes de réflexions citoyennes ont été proposées au cours des 7 derniers mois et ont été rassemblées dans un volumineux recueil divisé en chapitres thématiques. La publication intitulée ***355 idées pour l'avenir du pays – Le Luxembourg à l'horizon 2030 : des défis, une ambition... et des solutions !*** invite chacun à faire sa propre lecture des idées et suggestions, souvent divergentes, et offre aussi, à côté des contributions des citoyens, une partie d'introduction mettant en lumière les défis d'avenir auxquels le Luxembourg est confronté à l'horizon 2030.

Un « manifeste » clôture également *2030.lu - Ambition pour Le futur*. Il appelle au changement en encourageant la société civile et le monde politique à faire face aux défis socio-économiques et écologiques qui guettent l'avenir du Luxembourg. Ce « manifeste » a été rédigé par l'équipe opérationnelle dans le cadre d'une procédure consultative avec une vingtaine des principaux contributeurs et est à considérer, selon ses auteurs, comme un essai honnête d'esquisser un avenir meilleur à l'horizon 2030 et de proposer une direction de marche générale afin d'y parvenir. Les personnes qui souhaitent adhérer au « manifeste » peuvent le consulter sur le portail **www.2030.lu** et le partager via les réseaux sociaux.

Le portail **www.2030.lu** restera en ligne et continuera à donner un accès à l'ensemble des vidéos et documents issus des nombreux événements organisés par **2030.lu** depuis mars 2013. Une vidéo récapitulative résume en 6 minutes les grandes étapes et principaux résultats de l'initiative. ☑

Le recueil est distribué dans les librairies Ernster et dans tous les points de vente du groupe Valora (k kiosk) au prix de 10 EUR. Il peut aussi être téléchargé gratuitement en version PDF sur le portail **www.2030.lu** ou être commandé en version imprimée contre une participation aux frais d'envoi de 10 EUR.

PIERRE ZIMMER

CIO DE POST LUXEMBOURG



Pierre Zimmer

En novembre 2013, **Pierre Zimmer** a rejoint **POST Luxembourg** en tant que **Chief Informaton Officer (CIO)**.

Informaticien de formation, il a en charge le développement de nouvelles applications business ainsi que l'informatique de l'entreprise.

Avant de rejoindre POST Luxembourg, Pierre Zimmer était directeur du Centre des Technologies de l'Information de l'Etat (CTIE). ☑

www.post.lu

CRP HENRI TUDOR ET ARCELORMITTAL

CONVENTION DE COLLABORATION RENFORCÉE EN RECHERCHE, DÉVELOPPEMENT ET INNOVATION

La convention de collaboration signée en novembre dernier par le **CRP Henri Tudor et ArcelorMittal** renforce les liens déjà nombreux qui existent entre ces deux acteurs depuis plus de 15 ans. Les deux partenaires ont décidé de renforcer leur collaboration en Recherche, Développement et Innovation (RDI) dans les axes de recherche suivants : technologies des matériaux, Analyse du Cycle de Vie (ACV), construction durable, modélisation et simulation (matériaux, construction), revêtements nouveaux. L'informatique avancée, le transport et la logistique ainsi que l'intelligence technologique et compétitive pouraient s'y ajouter dans le futur.

Dans la convention de collaboration qui a été signée, les deux partenaires envisagent de développer leurs activités RDI dans le domaine de la modélisation appliquée à la métallurgie physique et mécanique. Le CRP Henri Tudor a, en effet, développé ces dernières années dans ce domaine une expertise reconnue au niveau international. Son unité **Modelling and Simulation of Materials, Structures and Industrial Processes**, qui compte près d'une trentaine de chercheurs, est en pleine progression comme en témoigne le nombre croissant de projets de recherche compétitive menés dans le cadre des programmes du Fonds National de la Recherche (FNR) ou de l'Union européenne, ainsi que le nombre de projets de recherche commanditée menés avec des partenaires industriels.

Autre domaine dans lequel les deux partenaires souhaitent investir ensemble : les revêtements fonctionnels. Le département **Advanced Materials & Structures (AMS)** du CRP Henri Tudor y est actif depuis 7 ans. Cet axe de collaboration sera abordé en partenariat avec le **CRP-Gabriel Lippmann** qui travaille depuis plusieurs années avec les laboratoires d'ArcelorMittal. La signature de cette convention ainsi que le regroupement au 1er janvier 2015 du CRP Henri Tudor et du CRP-

Gabriel Lippmann permettront de renforcer la collaboration dans tous les axes de recherche. ☑

www.tudor.lu
www.arcelormittal.com

TELINDUS LUXEMBOURG ET CISCO ONT LANCÉ U-NIFY ENTERPRISE

Poursuivant une stratégie de réorientation et d'investissements débutée en 2011 et planifiée sur 5 ans, **Telindus Luxembourg** a ainsi décidé de s'associer à Cisco pour le lancement d'une solution conjointe de communications unifiées et de collaboration : **U-nify Entreprise**, basée sur une plate-forme cloud sécurisée de dernière génération.

« *Ce partenariat est très important pour nous. Nos clients existants seront les premiers à en bénéficier. Concrètement, il nous permet de répondre aux demandes du marché en termes de flexibilité, de mobilité et de réduction de coûts. Il nous permet également d'offrir des instruments de collaboration indispensables tels que la messagerie instantanée et unifiée, la vidéo-conférence en HD et le partage de bureau et d'applications, sur une seule et même plate-forme sécurisée. Notre solution est unique. En tant qu'intégrateur nous apportons notre expertise et notre connaissance du secteur des TIC, et Cisco apporte sa place de leader incontestée dans les plates-formes de communications avancées* », explique Gérard Hoffmann, président et administrateur délégué de Telindus Luxembourg.

www.unify.lu
www.telindus.lu
http://thenetwork.cisco.com

JOIN EXPERIENCE

4e OPÉRATEUR DE TÉLÉPHONIE MOBILE AU LUXEMBOURG



De g. à dr : **Gabriel de la Bourdonnaye** (directeur des Affaires juridiques, POST Luxembourg), **Jos Glod** (directeur général adjoint, POST Luxembourg), **Claude Lüscher** (Managing Partner, JOIN Experience), **Frank Fischer** (Managing Partner, JOIN Experience), **Claude Strasser** (directeur général, POST Luxembourg) et **Pascal Koster** (Managing Partner, JOIN Experience),

JOIN Experience propose à ses clients – avec en première ligne les PME et autres petites structures – de prendre en charge simultanément leurs besoins en IT et en télécoms. Les clients bénéficient ainsi d'une mobilité absolue où qu'ils se trouvent et ont accès à leurs données grâce aux réseaux de type 4G à haut débit et une infrastructure cloud dédiée. L'entreprise compte également innover dans le secteur Machine to Machine par la combinaison des services télécom et cloud, proposant ainsi une couverture européenne unique dans ce domaine.

À l'origine de l'idée se trouvent 3 entrepreneurs luxembourgeois, **Frank Fischer**, **Pascal Koster** et **Claude Lüscher**, jouissant tous les trois d'une grande expérience en matière de télécommunications et d'IT. En novembre dernier, ils ont été rejoints par **POST Luxembourg** qui, via sa filiale **P&T Capital**, a pris une participation de 50 % dans JOIN Experience.

L'entreprise emploie 50 personnes au Luxembourg et continue d'embaucher, pour arriver, à terme, à une centaine d'emplois. ☑

www.JOINexperience.com

Suite page 10 ⇨ •••

Seed4Start Pitching Day

Le 2e Seed4Start Pitching Day a eu lieu les 12 et 13 décembre derniers à la Chambre de Commerce. Lors de cet événement, 20 entreprises innovantes à fort potentiel de croissance, issues de la Grande Région (11 de Lorraine, 5 de Belgique, 3 du Luxembourg et 1 d'Allemagne, présélectionnées parmi 118 candidatures et accompagnées dans le cadre du programme Seed4Start, se sont présentées à près de 60 investisseurs privés. Ces 20 jeunes entreprises regroupent des secteurs d'activité aussi variés que la santé, le Web, le luxe, les cleantech, l'industrie, l'électronique, la finance, l'industrie pharmaceutique, les logiciels...



Pour les investisseurs, cet événement a été l'opportunité de découvrir un panel des meilleurs projets d'entreprises innovantes de la Grande Région, sélectionnés de manière rigoureuse par des professionnels du capital investissement et préparés au préalable pour augmenter leurs chances de réussite.

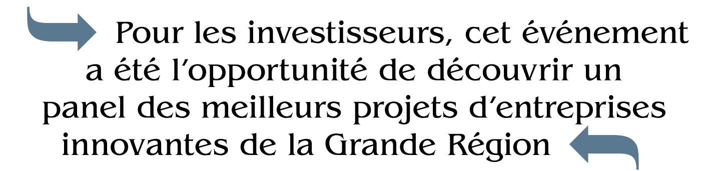
Le jeudi 12 décembre, plusieurs possibilités se sont offertes aux investisseurs :

- assister aux pitchs (présentations orales de 10 minutes) des candidats ;
- rencontrer les dirigeants de leur choix sur leurs stands respectifs et découvrir leurs offres ;
- prendre connaissance des éléments-clés de chaque entreprise dans la brochure pour investisseurs.

En fin de journée, les investisseurs ont voté pour élire le meilleur pitch. L'entreprise lauréate du meilleur pitch en français est la start-up luxembourgeoise Malin Shopper, dirigée par Carlos Perez et Alexandre Panican. Malin Shopper se définit comme une plate-forme Web permettant aux commerçants physiques de publier en toute simplicité leurs promotions sur Internet afin de mieux cibler les consommateurs de leur région. Un autre projet luxembourgeois, All Square, de Patrick Rahme, a été élu meilleur pitch en anglais. All Square est une plate-forme sociale spécialement conçue par des golfeurs pour des golfeurs afin de leur permettre d'échanger leurs expériences et de découvrir plus de 15.000 parcours de golf à travers le monde. Enfin, un 3e projet luxembourgeois s'est présenté devant les investisseurs : M2C, géré par Gilles Marquis, qui propose une solution globale pour optimiser et sécuriser le circuit du médicament en milieu hospitalier.

Rétrospective de la 1ère édition

En fin de journée, une rétrospective sur les projets de la 1ère édition a été proposée et a été appréciée tant par les investisseurs présents que par les entrepreneurs, curieux de savoir ce que sont devenus leurs prédécesseurs. Les résultats



sont pour le moins une réussite et démontrent la pertinence de l'existence du forum transfrontalier Seed4Start.

46 % des demandes d'approfondissement de la part des investisseurs étaient des demandes transfrontalières et ce fut un tiers des entreprises ayant levé des fonds qui ont bénéficié d'investissements transfrontaliers ! En effet, sur les 20 entreprises de la 1ère édition, environ 6 millions EUR ont été levés en moins d'une année. 10 entreprises ont d'ores et déjà levé des fonds et 8 entreprises sont actuellement toujours activement en cours de négociation avec des investisseurs. A noter également que, suite à leur participation au Seed4Start Pitching Day, deux entreprises ont intégré le prestigieux Wallonia Biotech Coaching Incubator à Liège et plusieurs partenariats stratégiques ont été noués avec de grands noms, tels que Microsoft ou Faurecia. Certaines de ces entreprises ont participé à des forums ou salons, par exemple le salon MEDICA à Düsseldorf, le plus grand salon européen des équipements médicaux, et d'autres ont remporté des prix, notamment le 1er prix PME innovantes PICOM, décerné par le Pôle de Compétitivité Industries du Commerce, mais aussi le prix du concours du ministère de la Recherche. Comme un clin d'œil aux organisateurs, l'une des entreprises de la 1ère édition effectuait son *closing* le 14 décembre, juste après la 2e édition du Pitching Day.

Des investisseurs et des entrepreneurs

Le 13 décembre, les investisseurs ont pu rencontrer les entrepreneurs lors de rendez-vous personnalisés et assister à une table ronde sur *Les facteurs-clés de succès de l'investissement transfrontalier*. En effet, de plus en plus de capital-risqueurs s'intéressent à des projets en dehors de leurs frontières naturelles. Cette tendance s'observe également chez les *business angels* pour des raisons géographiques (zones transfrontalières) ou stratégiques (investisseurs spécialisés). L'approche, si elle ouvre de riches horizons aux investisseurs, a de vraies spécificités, telles que la distance, la langue, la réglementation, la culture, etc. C'est pour découvrir les opportunités et les particularismes de cette approche qu'un panel d'investisseurs avertis a été rassemblé pour cette 2e journée du Seed4Start. Sous la férule de Jean Rognetta (président de PME Finance) et avec le regard croisé d'Alexander Rhea (PWC's Accelerator), ils ont partagé leurs expériences et bonnes pratiques. Parmi les autres intervenants, on comptait José Zurstrassen (Executive Chairman et CEO de Mondial Telecom), Jean-Yves Hergott (entrepreneur et *business angel*, fondateur de Luxscan Technologies), Dusan Stojanovic (fondateur de True Global Ventures) et Pierre-Olivier Defoug (directeur général de l'équipe de gestion de l'Institut Lorrain de Participation).

Une formation post-Pitching Day a été organisée par Seed4Start le 17 décembre afin de coacher les entrepreneurs sur la poursuite des échanges avec les investisseurs. A présent, des négociations sont d'ores et déjà en cours entre les investisseurs et les start-up participantes.

Les entrepreneurs qui souhaitent participer à la 3e édition Seed4Start peuvent s'inscrire sur **www.seed4start.org**. ☑

Seed4Start

Seed4Start, le Forum transfrontalier du capital-risque, a été lancé en septembre 2012 avec l'objectif de mettre en relation les start-up à potentiel avec des investisseurs privés en Grande Région. Seed4start veut aider les entrepreneurs innovants de la Grande Région à trouver les capitaux nécessaires à leur entreprise et offrir aux investisseurs privés (*business angels*...) une sélection d'opportunités d'investissements les plus prometteuses sur ce territoire. Seed4Start intègre un volet d'accompagnement, de formation et de mise en relation, grâce à l'organisation de nombreux événements et rencontres individuelles.

Ce projet financé par l'Union européenne est animé par un ensemble de professionnels fortement ancrés dans leur région et experts sur ce sujet pointu (Ader Investissements, BeAngels, Luxembourg Busines Angels Network), sous l'égide de Business Initiative (pilote du parcours 1,2,3 GO) et de CCI O2Bilan Lorraine.

Quelques chiffres de la 1ère édition :
Seed4Start, qui peut déjà se prévaloir des résultats de sa 1ère édition, permet aux jeunes entreprises régionales d'avancer sur leur levée de fonds, selon 5 axes-clés :

- accompagnement individuel : 89 entreprises de la Grande Région ont bénéficié de 124 rendez-vous avec les coachs Seed4Start ;
- formation : 34 entreprises ont été formées sur les fondamentaux d'une levée de fonds réussie ;
- mise en relation : 20 entreprises ont été sélectionnées et présentées à 80 investisseurs lors de la 1ère édition du Seed4Start Pitching Day ;
- approfondissement : 8 marques d'intérêt en moyenne par projet ;
- concrétisation : 6 millions EUR de fonds levés par la 1ère promotion d'entreprises à ce jour.

Premiers résultats du 2e Seed4Start Pitching Day :

- 20 entreprises sélectionnées dont 11 lorraines, 1 allemande, 3 luxembourgeoises et 5 belges ;
- participants : 70 investisseurs présents ;
- typologie d'investisseurs : 65 % d'investisseurs privés ;
- 130 marques d'intérêt au total ;
- 100 % des entrepreneurs ont reçu au moins un contact qu'ils estiment prometteur.

⇨ ... Suite de la page 7

LUXEMBOURG MICROFINANCE AND DEVELOPMENT FUND

DEUX NOUVEAUX ÉLUS



Kenneth Hay, président du conseil d'administration, LMDF.

Lors du conseil d'administration du 22 novembre 2013 et suite au départ d'Axel de Ville en septembre 2013, **Kenneth Hay** a été élu président du **Luxembourg Microfinance and Development Fund (LMDF)**. Au cours de la même réunion, **Robert Wagener** a été élu vice-président, et rejoint **Marc Elvinger** en sa fonction de vice-président du LMDF depuis sa création en 2009.

Kenneth Hay a occupé le poste de Managing Partner d'Ernst & Young Luxembourg de 1998 à 2006. Après une carrière de presque 30 ans en tant que réviseur d'entreprises au Luxembourg, il entre dans cette nouvelle mission avec une expérience en microfinance acquise pendant 2 mandats successifs, de 2006 à 2012, comme président du CA du Luxembourg Fund Labelling Agency (LuxFlag). Il est actuellement administrateur de l'association Friendship Luxembourg ainsi que de deux fonds d'investissement actifs dans le secteur immobilier.

Robert Wagener a une longue carrière au sein de l'European Investment Bank depuis 1976 et est également président du CA de l'a.s.b.l ADA.

LMDF finance actuellement 24 institutions de microfinance dans 13 pays ayant un haut pourcentage de pauvreté et son portefeuille d'investissements en microfinance s'élève à 9,5 millions EUR au 30 septembre 2013. 70 % du volume total des investissements sont concentrés en Amérique latine, Asie du Sud-Est (20 %), Afrique subsaharienne (6 %) et pays développés (4 %). Près de 16.000 microentrepreneurs (68 % de femmes) sont financés par LMDF avec un microcrédit moyen de 1.104 EUR. ☑

www.lmdf.lu

LUXEMBOURG FINANCE MANAGEMENT AWARDS 2013

10 LAURÉATS

La **5e edition des Luxembourg Finance Management Awards**, qui s'est déroulée fin novembre 2013, a récompensé, dans la catégorie Finance Management Leaders : Treasury Manager of the Year : **Noemi Adam** (Treasury and Supply Chain Finance Manager, Vodafone Procurement Company) ; Young Finance Management Talent of the Year : **Yanyan Song** (Financial Controller, ArcelorMittal) ; Finance Team of the Year : **Goodyear Dunlop Tires Operations S.A.** (représenté par Hans-Joachim Famula, Finance Director) ; CFO of the Year : **Laurent Jossart** (Luxair).

Dans la catégorie Corporate Finance Services, les prix ont été attribués à **PwC** (Best Tax Advisor ; Best M&A Partner ; Best Accountancy Firm; Best Advisory Firm) ; **SGG S.A.** (Best Corporate Trust Services) ; et **Property Partners** (Best Real Estate Firm). ☑

http://gala.cfoworld.lu

THE NETWORK

PROCHAINES CONFÉRENCES



Le **22 janvier 2014** : ***Volunteering in Luxembourg*** (conférence en anglais).

Le **26 février 2014** : ***New Entrepreneurial Innovation centers in Luxembourg*** (conférence en anglais). ☑

Sofitel Kirchberg – 4, rue du Fort Niedergrünewald – L-2226 Luxembourg ; 19h30 (ouverture des portes à 19h00). Les conférences sont gratuites pour les membres. Les non-membres doivent régler 10 EUR à l'entrée. Pour plus de renseignements ou pour devenir membre : **www.the-network.lu**.

ACCORD DE COOPÉRATION ENTRE LE CENTRE DE LANGUE ET DE CULTURE CHINOISES DU LUXEMBOURG (CLCCL) ET LA SHANGHAI NORMAL UNIVERSITY



La **Shanghai Normal University et le Centre de Langue et de Culture Chinoises du Luxembourg (CLCCL)**, la seule école de langue chinoise au Luxembourg qui soit reconnue par le Bureau du Conseil international de la langue chinoise, ont signé un accord de coopération. Grâce à cet accord, le CLCCL pourra profiter d'un support de qualité de la part d'une université chinoise d'excellence, d'une offre de formation et de suivi pour ses propres enseignants, d'une collaboration accrue en matière de réalisation de support didactique pour les lycées et les cours de langue en chinois d'affaires, et de bourses d'études de la part de Shanghai Normal University pour ses étudiants.

A part les cours de langue traditionnels pour les inscrits, le CLCCL propose aussi des cours d'enseignement de la langue chinoise sur mesure aux sociétés et des cours spécifiques à destination des lycées luxembourgeois. Avec le soutien de la Shanghai Normal University, le CLCCL a mis en place un programme d'échanges de 2 semaines entre le Luxembourg et la Chine pour les étudiants et enseignants. ☑

www.clccl.lu

HRT GROUP

UNE PROMOTION, UNE COLLABORATION, UNE ACQUISITION



Hélène Le Caranta

Hélène Le Caranta, déjà en charge du développement du département Audit, a rejoint le rang des associés de **HRT Group**. Réviseur d'entreprises, elle apporte une plus-value managériale au sein de l'entité HRT Révision, tant par ses qualifications que par ses expériences précédentes. Elle s'assure également du suivi qualité, en veillant à une formation continue des équipes tant au niveau technique qu'au niveau des *soft skills*.

Paul Leyder est également venu renforcer le département fiscal du groupe HRT en tant qu'associé. Fort d'une expérience de plus de

19 ans en conseil fiscal acquise auprès d'Arthur Andersen puis d'Ernst & Young, il apporte à HRT de multiples compétences en matière de fiscalité directe et indirecte des entreprises ainsi que des connaissances aiguisées en fiscalité des personnes physiques. Il a pour mission d'élargir et de compléter l'offre de services de HRT Group en matière de conseil fiscal.

Ces atouts humains renforcent HRT Group dans sa volonté d'étoffer son portefeuille clients et de s'ouvrir à de nouveaux marchés, ceci se traduit également par l'acquisition récente du groupe **Alter Audit**. Cette structure, présente depuis 2006 à Luxembourg et fondée par Bruno Abbate, exerce l'activité de réviseur d'entreprises agréé et d'expert-comptable auprès d'une clientèle luxembourgeoise et internationale. Le rapprochement avec HRT Group permet à Alter Audit de faire face aux défis et opportunités qui se présentent et ce, dans un environnement réglementaire de plus en plus complexe. ☑

www.hrt.lu

AÉROPORT DE LUXEMBOURG

2.000.000 DE PASSAGERS

Depuis son ouverture en 2008, l'**aéroport de Luxembourg** a accueilli des milliers de passagers chaque année, atteignant à la fin 2013 le chiffre record de **2.000.000 de passagers**.

Grâce aux nouvelles capacités d'accueil des infrastructures de l'aéroport, sa fréquentation a connu une hausse importante de ses passagers. L'arrivée de nouvelles compagnies et le développement des destinations ont contribué à attirer de nouveaux voyageurs. Sans oublier tout le personnel de l'aéroport qui oeuvre chaque jour pour offrir aux passagers le meilleur de l'aéroport, veillant au bon déroulement de leurs vols. ☑

www.lux-airport.lu

LUXAIRGROUP

PARTICIPATION À L'AUGMENTATION DE CAPITAL DE CARGOLUX…

Lors de la réunion du 6 décembre 2013, le conseil d'administration de LuxairGroup a autorisé la cession de 8,41% de sa participation dans Cargolux à l'Etat luxembourgeois, pour la réduire à 35,01 %. Le CA a également décidé de participer à la future augmentation de capital de Cargolux.

Ainsi, LuxairGroup exprime sa ferme volonté de soutenir la croissance et le développement des activités de Cargolux, fleuron national et référence internationale dans le fret. Cargolux demeure le client principal de LuxairCARGO.

… ET NOMINATION DE LAURENT JOSSART EN TANT QUE NOUVEAU RESPONSABLE DE L'ACTIVITÉ LUXAIR CARGO



Laurent Jossart

Lors de cette même réunion, le CA a procédé à la nomination de **Laurent Jossart** en tant que **nouveau responsable** de l'activité **LuxairCARGO**. Ancien directeur des finances de LuxairGroup, Laurent Jossart a pris ses fonctions le 1er janvier dernier ses priorités sont de développer l'activité Cargo Handling dans le but de renforcer l'attractivité et la compétitivité de la plate-forme luxembourgeoise, élément-clé de la logistique au Luxembourg.

Laurent Jossart dispose d'une solide expérience dans le domaine de l'aviation. Avant de rejoindre LuxairGroup, il a exercé les fonctions de directeur général de l'Aéroport de Charleroi et celles de directeur financier auprès de City Bird Group puis de la compagnie aérienne Virgin Express. ☑

CONFÉRENCE SCIPRISC

ECHANGES DE BONNES PRATIQUES INTERNATIONALES EN MATIÈRE DE PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS



Les entreprises participant au projet SCIPRISC (Système de Coaching Innovant pour la Prévention des Risques professionnels dans le Secteur de la Construction).

En novembre dernier, **l'Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment (IFSB)** a organisé une conférence sur la **prévention des risques professionnels**. Cet événement a été l'occasion pour des experts internationaux de présenter leurs innovations pédagogiques et leurs bonnes pratiques en matière de management des risques.

Malgré une diminution ces dernières années des accidents de travail dans le secteur de la construction, **Paul Meyers** de l'Association d'Assurance Accident et **Paul Weber**, directeur honoraire de l'ITM, ont démontré que le Luxembourg n'était toujours pas un modèle en la matière. Le secteur nécessite encore un important travail de prévention, notamment auprès des petites structures.

Des experts internationaux sont venus expliquer leurs expériences auprès des travailleurs désignés présents. Ainsi, les Pays-Bas ont présenté leur outil *storybuilder* dont le but est de comparer l'ensemble des accidents parvenus dans le secteur et de trouver des solutions communes. La Pologne a démontré comment l'innovation pouvait être au service de la sécurité au travail à travers, notamment, des simulations virtuelles. Enfin, le Canada (province de Québec) a présenté son plan d'action construction dont le but est d'augmenter la sécurité sur les chantiers en sensibilisant toutes les parties prenantes : les employeurs, les syndicats, les travailleurs, mais aussi leur famille.

La conférence s'est conclue par la remise des diplômes aux entreprises qui ont participé au projet **SCIPRISC (Système de Coaching Innovant pour la Prévention des Risques professionnels dans le Secteur de la Construction)**. Depuis sa création en 2009, SCIPRISC a permis, grâce à ses 3 coaches, d'accompagner 105 entreprises, de visiter 1.230 chantiers et d'améliorer ainsi la sécurité et la santé de 6.421 salariés. ☑

www.ifsb.lu

PRIX DE L'ENVIRONNEMENT DE LA FEDIL

13e ÉDITION

Le 2 décembre dernier ont été attribués les **Prix de l'environnement de la Fedil**. Parmi 14 projets nommés et de haute qualité, le Premier prix dans la catégorie Produit a été décerné à **Peintures Robin S.A.** pour le projet *Peinture biosourcée* ; le Premier prix dans la catégorie Procédé a été attribué à **Paul Wurth S.A.** pour le projet *Dry Slag Granulation with Heat Recovery* ; et **Kiowatt S.A.** s'est vu remettre le Premier prix dans

Suite page 14 ⇨ •••

BUSINESS MENTORING
PROGRESS IN BUSINESS

BusinessMentoring : clôture de la Promotion Norbert Friob et ouverture des sélections 2014

« *Le mentorat m'a tout simplement appris à voir plus loin. J'ai compris qu'entreprendre, ce n'est pas seulement être tout le temps avec ses équipes, mais c'est aussi prendre du recul et avoir une réflexion sur les stratégies à suivre, sur ce que l'on peut encore apporter à son entreprise.* » Ces paroles sont celles de Christophe Baehr, mentoré de la Promotion Norbert Friob, clôturée le 28 août 2013.

Ce dernier témoignait le 28 novembre dernier à la Chambre de Commerce, à l'occasion de la Cérémonie annuelle BusinessMentoring… et, le moins que l'on puisse dire, c'est que le mentorat aura marqué sa vie d'entrepreneur. « *Après 9 années dans la même structure, on envisage peu d'autres façons de faire que celles que l'on applique déjà. Les échanges avec mon mentor m'ont vraiment poussé à décortiquer les problèmes au lieu de me borner aux recettes habituelles.* » Christophe Baehr confiait d'ailleurs que les problèmes semblent moins complexes lorsque l'on peut en faire part à un chef d'entreprise qui, lui aussi, a eu des décisions difficiles à prendre par le passé : « *le mentor m'a rassuré quant à certains choix, sans jamais me juger, et il m'a permis d'être plus serein face à ces choix ; je suis d'ailleurs convaincu que ma société a évolué plus rapidement que si j'avais été seul, parce que cela m'a donné le courage de traduire mes choix en actions concrètes* ».



Christophe Baehr (à gauche) a vécu une relation mentorale de 18 mois. Il témoignait de son expérience le 28 novembre dernier, aux côtés du mentor **Jean Lammar** (à droite), à l'occasion de la Soirée de présentation des mentorés 2013, modérée par **Dan Vinkowski** (au milieu).

Des propos qui faisaient écho à ceux des deux autres témoins de la soirée, Jean Lammar, ex-restaurateur chevronné et mentor, et Jacques Lanners, entrepreneur à succès à la tête du groupe Ceratizit S.A. et parrain de la Promotion 2013. Les dirigeants ont tous deux rappelé que l'une des qualités premières à cultiver en tant que chef d'entreprise – et ce à tout âge – est la curiosité : être un bon entrepreneur, c'est se tenir en permanence informé des dernières évolutions en termes de législation, de normes, de technologie… mais aussi aller voir ce qui se fait chez d'autres en matière de management.

Cette soirée aura, une fois de plus, permis de retenir que pour un entrepreneur, l'humilité est de mise, car rien n'est jamais acquis. À chaque période de transition, et même quand le succès est au rendez-vous, il faut se remettre en question pour définir ce que l'on pourrait faire de plus pour continuer à progresser. Un exercice facilité par la démarche mentorale, qui permet d'avoir une vision plus critique et plus globale sur son propre business.

Après une cérémonie 2013 riche en échanges et en idées, le rendez-vous est déjà pris pour le 4 décembre 2014, date du lancement de la 5e saison mentorale. ☑

BusinessMentoring est le programme de référence en matière de mentorat d'affaires au Luxembourg : offrant un service structuré, certifié ISO9001, il permet aux entrepreneurs établis au Grand-Duché de Luxembourg de se prévaloir de l'accompagnement d'une personne de confiance et d'expérience. Les mentors de la cellule BusinessMentoring écoutent, partagent et soutiennent ainsi bénévolement d'autres chefs d'entreprise désireux de progresser, dans le plus grand respect du code d'éthique et de la méthodologie associés au programme.

Conditions d'accès au programme et témoignages sur **www.businessmentoring.lu.**

Journées Création, Développement et Reprise d'Entreprises : plus de 700 participants pour l'édition 2013

Organisées conjointement par la Chambre de Commerce et la Chambre des Métiers, avec le soutien du ministère des Classes moyennes et du Tourisme, et du ministère de l'Economie et du Commerce extérieur, les Journées Création, Développement et Reprise d'Entreprises se sont déroulées du 2 au 19 octobre 2013, pour un total de 10 événements et plus de 700 visiteurs. Focus sur deux événements phares.

Une fois n'est pas coutume, la traditionnelle Nocturne, qui s'est tenue le 2 octobre 2013, a connu un franc succès auprès des (futurs) créateurs et repreneurs d'entreprises, 91 entretiens personnalisés ayant été dispensés par des conseillers et experts de tous domaines. Parallèlement, 70 entretiens ont été assurés par les 28 exposants rassemblés au sein d'un « espace stands » thématique, en libre accès. Rappelons que, pour la première fois cette année, les visiteurs ont eu la possibilité de prendre rendez-vous directement avec un ou plusieurs exposants à leurs stands.



La Nocturne a permis à plus de 90 personnes de rencontrer un conseiller lors d'un rendez-vous individuel et personnalisé.



La conférence *Saisir les opportunités de développement* a rassemblé pas moins de 75 dirigeants d'entreprise et futurs créateurs.

La conférence *Saisir les opportunités de développement* du 8 octobre, proposée par le Technoport et la Chambre de Commerce, avait pour ambition d'aider les entrepreneurs présents à identifier des perspectives et des leviers de croissance dans les secteurs du commerce et de l'IT, au travers de deux *success stories* : celle de Steve Darné, associé du groupe 1Com (IKKI, YOYO, AKA…) et celle de Marco Peretti, fondateur de Cluris, NeoValens, Securewave et cofondateur de BeyondTrust. Ces deux *serial*-entrepreneurs ont ainsi rappelé que « *malgré la période incertaine que nous traversons, et dans l'attente d'un contexte économique plus favorable, si une belle opportunité se présente, il ne faut pas avoir peur de la saisir… car seuls ceux qui sauront tirer profit de la nouvelle donne économique pourront inscrire leur succès dans la durée.* » ☑

➪... Suite de la page 11

la catégorie Energie verte pour le projet *Installation de cogénération biomasse et de production de pellets*. La Fedil a également décidé d'attribuer une recommandation du jury dans la catégorie Gestion de l'environnement à **Mercedes-Benz Luxembourg S.A.** pour le projet *Umweltmanagement Mercedes-Benz Luxembourg* et dans la catégorie Procédé à **Circuit Foil Luxembourg S.à r.l.** pour le projet *Utilisation rationnelle de l'eau*. ☑

www.fedil.lu

CARDIF LUX VIE

CHARLES DEGEN, DIRECTEUR DE L'OFFRE ET DU DÉVELOPPEMENT



Charles Degen

Charles Degen a rejoint **Cardif Lux Vie** en tant que **directeur de l'Offre et du Développement**. Membre du comité de direction, il a la responsabilité des équipes Marketing & Communication, Développement Produits et Marchés, et Ingénierie Patrimoniale. Il est également en charge du développement des marchés et produits de Cardif Lux Vie ainsi que de l'élaboration de solutions d'assurance sur mesure.

Diplômé de HEC ULG, titulaire d'un DES en Sciences économiques, Charles Degen a débuté sa carrière en exerçant des fonctions dans le marketing au sein du secteur de l'industrie automobile en Espagne et en Belgique. En 2006, il rejoint la compagnie d'assurance vie Dexia Life & Pensions S.A. où il occupe le poste de Marketing Manager et évolue ensuite vers le Key Account Managing en 2009. Fin 2011, Dexia Life & Pensions se repositionne au Luxembourg et devient IWI (International Wealth Insurer S.A.). Charles Degen y prend alors des responsabilités-clés dans le développement commercial en tant que Head of Business Development. ☑

www.cardifluxvie.lu

GROUPE ARTELIS

CHANGEMENT À LA DIRECTION

Pour des raisons de santé, **Berthold Wegmann** a quitté ses fonctions de directeur au sein d'**artelis S.A.**, **VSE NET GmbH** et **Cegecom S.A.** le 31 décembre 2013.

Le conseil d'administration du groupe artelis a confié les missions de Berthold Wegmann aux directeurs **Michael Leidinger** et **Georges Muller**. Les activités au Luxembourg de Cegecom S.A. sont placées sous la responsabilité de Georges Muller, directeur, et de Didier Wasilewski, fondé de pouvoir et responsable des ventes. ☑

www.artelis.lu
www.cegecom.lu

GALA MARKETERS

5e ÉDITION

Désignés par 50 décideurs Marcom locaux, les lauréats des **Luxembourg Marketing and Communication Awards** ont reçu, le 3 décembre dernier, leurs trophées, symboles de la réussite de leurs projets. A travers la présentation de leurs valeurs, de leur stratégie et de leurs objectifs, ils ont partagé leurs bonnes pratiques.

Les Lauréats 2013 sont : Marketing Manager of the Year : **Eric Hieronimus** (Marketing Manager, Foyer) ; Communication Manager of the Year : **Vitor Bento** (responsable Marketing, Fischer) ; Young Marcom Talent of the Year : **Frédéric Cousin**, (Marketer Commercial Banking, ING) ; Best Strategic Marketers, Best Social Activator et Trend Watcher of the Year : **Vanksen** ; Best Communication Agency : **Plan k** ; Best Designers : **Piranha et Petits Poissons Rouges** ; Best Event Management Services : **Toolbox** ; Best Mobile Partner : **Flashiz** ; Best Gaming Partner : **Reach The First** ; Best Catering Services : **Steffen Traiteur**. ☑

www.marketers.lu

OUVERTURE DU 18e WINE & BUSINESS CLUB AU LUXEMBOURG



Photo- Laurent Antonelli / Blitz Agency

De g. à dr. : **Nicolas Graas** (vice-président), **Michael M. Vareika** (vice-président), **Luc Weitzel** (président), **Pierre Gramegna** (ministre des Finances), **Alain Marty** (fondateur), **Fernando López Lens** (directeur général du Sofitel Luxembourg Le Grand-Ducal).

Le 4 décembre dernier, lors d'une soirée de prestige au Sofitel Luxembourg Le Grand-Ducal, a été célébrée l'ouverture du **18e Wine & Business Club**. Accueillis par **Alain Marty**, fondateur et président du Wine & Business Club et **Fernando López Lens**, directeur général du Sofitel Luxembourg Le Grand-Ducal, les 150 invités ont pris part au cocktail de lancement orchestré par Sébastien Perrot (chef des cuisines du Sofitel Luxembourg Le Grand-Ducal). Entouré des membres du bureau de ce 18e club, **Luc Weitzel**, président, **Nicolas Graas** et **Michael M. Vareika**, vice-présidents, Alain Marty a expliqué la vocation du Wine & Business Club, 1er réseau européen de dirigeants d'entreprise et professions libérales, amateurs de vins.

Fondé en 1991, le club a conquis un nombre croissant d'adhérents – plus de 2.500 aujourd'hui, répartis dans 18 clubs à Paris, Reims, Lyon, Marseille, Toulouse, Monte-Carlo, Genève, Bordeaux, Tours, Strasbourg, Rennes, Angers, Perpignan, Nantes, Lille et Luxembourg – qui se rassemblent une fois par mois autour d'une triple thématique : économie, gastronomie et vins.

Le premier dîner-dégustation est fixé au jeudi 13 février 2014, en présence de Thierry Gardinier, président du Groupe Taillevent, du Château Les Crayères et du Château Phélan-Ségur, Saint-Estèphe.

Le second dîner-dégustation se déroulera le jeudi 27 mars 2014, en présence de Michel Ducros, président-directeur général de Fauchon.

D'ici 2016, le club prévoit d'être présent dans 100 villes françaises et étrangères (Bruxelles, Londres...). ☑

Parrainage obligatoire – Droit d'entrée : 250 EUR HT (seulement en 1ère année) – Cotisation annuelle : 750 EUR HT – Prix du dîner : 125 EUR TTC – Accès pour tous les membres de Luxembourg aux soirées des autres clubs en France et à l'international.

www.winebusinessclub.com
www.alainmarty.fr

PWC LUXEMBOURG

14e JOURNÉE D'ACTUALITÉS COMPTABLES ET FISCALES

La réforme de la loi comptable, les nouvelles normes IFRS et notamment le projet BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) étaient à l'ordre du jour de la **14e Journée d'Actualités Comptables et Fiscales** organisée par **PwC Luxembourg** le 5 décembre dernier.

La nouveauté de l'année 2013 a été la loi du 30 juillet 2013 qui amende la loi comptable avec, pour objectif principal, d'apporter des précisions sur les dispositions introduites précédemment. Parmi les changements, on peut citer :

le principe de la prééminence de la substance sur la forme ; les PSF de support soumis au Plan Comptable Normalisé et aux obligations de dépôt ; la limitation des actifs éligibles à la juste valeur ; et la détermination des réserves distribuables en cas de bénéfices non réalisés.

« *Le principe de la prééminence de la substance sur la forme est redevenu optionnel. C'est finalement reculer pour mieux sauter sachant qu'une directive sera transposée dans les prochains mois et rendra ce principe vraisemblablement obligatoire en 2015* », indique Christophe Loly, associé chez PwC Luxembourg.

« *L'année 2014 aura son lot de nouvelles règles, avec trois textes, à savoir IFRS 10, 11 et 12. À un horizon plus lointain se dessine un texte plus contesté, celui sur les contrats de location. Les entreprises seraient conduites à les faire apparaître sur leur bilan* », précise Marc Minet, associé et IFRS Leader chez PwC Luxembourg.

Avec le support du G20, l'OCDE a été appelée à proposer des réformes pour combattre « l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices ». Le Plan d'action BEPS, énuméré en 15 points, vise à mettre en accord les divers régimes nationaux d'imposition avec l'intégration de l'économie mondiale. Le message est clair : les bénéfices imposables sont à rattacher principalement au pays où la valeur a effectivement été créée. Dans le viseur de ce Plan d'action, on retrouve notamment l'économie numérique, la double non-imposition, la question de substance de certaines entités, la transparence et les régimes préférentiels.

Qu'en est-il concrètement pour le Luxembourg ? Le nouveau gouvernement s'est engagé à suivre l'agenda imposé par le projet BEPS ainsi que le code européen de conduite sur la concurrence fiscale dommageable. Il faut donc s'attendre à davantage d'exigence quant à la substance, une nouvelle législation sur les prix de transfert, plus de transparence et d'échange d'informations (à condition qu'il soit équivalent).

Comme chaque année, la Journée d'Actualités Comptables et Fiscales s'est également attachée à apporter des précisions sur les derniers développements en matière de TVA, de fiscalité personnelle et d'impôts directs. De manière générale, l'administration s'est montrée plus rigide dans son approche et dans ses contrôles, plus systématiques. ☑

www.pwc.lu

GALA IT ONE 2013

7e LUXEMBOURG ICT AWARDS



Jean-Luc Martino, Banque Raiffeisen, CIO of the Year 2013.

Photo-Studion Photography

Le 4 décembre dernier, plus de 600 professionnels du secteur ICT étaient réunis pour le **Gala IT One**. L'atttribution des **Luxembourg ICT Awards** de cette 7e édition est la suivante : CIO of the Year : **Jean-Luc Martino** (CIO, Banque Raiffeisen) ; Young ICT Talent : **Patrick**

Suite page 16 ⇨ •••

⇨... Suite de la page 15

Rahme (Co-founder & CEO, All Square) ; ICT Team of the Year : **l'équipe de Frank Trierweiler, Banque Internationale à Luxembourg** ; ICT Company of the Year et Managed Services Provider of the Year : **ebrc** ; Cloud Provider of the Year : **Telindus Luxembourg** ; ICT Strategic Advisor of the Year : **Deloitte** ; ICT Training Company of the Year : **Devoteam PSF** ; Mobility Innovation Provider of the Year : **NEOFACTO (NFS)** ; Outstanding Contribution to Luxembourg ICT : **Europe4StartUps** ; Security Innovation Provider of the Year : **SeeZam** ; Startup of the Year : **RCDevs** ; Telecom & Internet Innovator of the Year : **POST Luxembourg** ; Lifetime Career Award : **Pascal Lanser** (IBM Luxembourg). ☑

http://gala.itone.lu

ADAL

NOMINATION D'ED GOEDERT ET DE BENJI KONTZ

Le conseil d'administration du 4 décembre dernier a nommé **Ed Goedert** et **Benji Kontz** aux postes respectifs de président et vice-président de l'**Association des Distributeurs Automobiles Luxembourgeois (ADAL)**. Ils succèdent à Michel Braquet et Justin Mangen qui ont occupé les postes correspondants depuis 2010.

Ed Goedert est administrateur délégué d'Autopolis S.A. et délégué de la fédération européenne du commerce et de la réparation automobiles CECRA. Benji Kontz est administrateur délégué du groupe Arnold Kontz S.A. ☑

www.adal.lu

HAYS LUXEMBOURG

UNE DIVISION TRAVAIL TEMPORAIRE

Présent depuis 2005 au Luxembourg, **Hays** a élargi son offre, en novembre dernier, en lançant **Hays Travail Temporaire**. Objectif : atteindre 100 intérimaires au planning à fin 2015. Dédié aux fonctions support type Office Professionals, Banque et Juridique, ce service a pour ambition d'apporter des solutions flexibles et simplifiant la gestion administrative des entreprises. Dans un premier temps, l'offre de recrutement en travail temporaire concerne des postes pour des profils junior à middle management, dans les secteurs de l'Office Management (réceptionniste, assistance de direction, comptabilité, etc.), de la Banque (backoffice, comptabilité de fonds, finance, etc.), et du Juridique (assistance juridique, etc.).

Pour piloter cette division, Hays a fait appel à une experte reconnue du secteur, **Laurence Hehn**, qui possède plus de 10 années d'expérience dans le travail temporaire au Luxembourg. ☑

www.hays.lu

CAFÉ POUR L'EMPLOI

1er ÉVÉNEMENT DE VOLONTARIAT INTER-ENTREPRISES ET ASSOCIATIONS AU LUXEMBOURG



A l'initiative de l'**IMS Luxembourg** et du **ministère de la Famille et de l'Intégration**, le **1er événement luxembourgeois de volontariat inter-entreprises et associations de soutien à des jeunes** a été organisé le 12 décembre 2013, en partenariat avec RTL Group.

Le Café pour l'emploi est un événement qui permet aux responsables des RH et à des jeunes rencontrant des difficultés à accéder au marché du travail d'échanger. Neuf entreprises membres de l'IMS Luxembourg se sont engagées à soutenir bénévolement 36 jeunes en recherche d'emploi, provenant de sept associations (Arcus, Caritas, Croix-Rouge luxembourgeoise, EPI, Fundamental, Forum pour l'Emploi et Maison des Associations). Les entreprises participantes ont mobilisé leurs responsables RH afin de proposer un coaching personnalisé aux jeunes et de les outiller dans leur recherche d'emploi. Chacun des 36 jeunes a eu l'opportunité d'intégrer 3 heures de coaching :

Face au succès de cette 1ère édition, l'IMS Luxembourg souhaite renouveler l'initiative en 2014 afin de permettre à davantage d'entreprises membres et d'associations de s'investir dans des projets de volontariat. ☑

www.imslux.lu

1er CLUSTER FORUM LUXEMBOURGEOIS



Le professeur **Jamie Andersson**.

Le **1er Luxembourg Cluster Forum**, nouvelle initiative de promotion des 8 secteurs d'activité définis comme prioritaires par le gouvernement pour le développement économique du pays a suscité un vif intérêt parmi les nombreux participants. Organisé le 11 décembre dernier à l'Utopolis-Kirchberg par **Luxinnovation**, l'Agence nationale pour la promotion de l'innovation et de la recherche, ce forum était une occasion unique de s'informer sur les activités des clusters et de discuter avec leurs acteurs. L'accent a été mis sur la coopération intersectorielle. Le professeur **Jamie Anderson** récemment nommé comme l'un des Top 25 management thinkers par le *Business Strategy Review* et véritable « gourou de l'innovation » a présenté le formidable potentiel de la création de valeur partagée, force motrice du fonctionnement d'un cluster.

Lors de sa conférence, le professeur Jamie Anderson a montré qu'aujourd'hui la création des valeurs est le résultat de la collaboration entre différents acteurs sur de nouveaux sujets. Il est important d'avoir un environnement favorable à l'innovation avec des personnes qualifiées et créatives ayant une orientation future, une volonté de changer et sachant résoudre des problèmes. Des chaînes de valeur mondiales ou des marchés dans les pays émergents gagnent de l'importance et offrent de grandes possibilités, en particulier pour le Luxembourg, un pays qui se caractérise par son orientation internationale et une main-d'œuvre multilingue et qualifiée.

La **Luxembourg Cluster Initiative** a été lancée en 2002 par le gouvernement luxembourgeois pour promouvoir les activités dans les domaines de technologie qui sont considérés comme primordiaux pour le développement économique du pays. Jusqu'à présent, 6 clusters innovants ont vu le jour dans les domaines de l'industrie automobile (Automotive Components Cluster), de la biomédecine (BioHealth Cluster), des écotechnologies (EcoInnovation Cluster), des technologies de l'information et de la communication (ICT Cluster), des technologies des matériaux (Materials Cluster), des technologies spatiales (Space Cluster). Par ailleurs, le Cluster for Logistics et le Cluster Maritime Luxembourgeois représentent également des secteurs économiques en forte croissance qui favorisent la diversification économique du Grand-Duché.

Afin de faire face aux défis futurs, une nouvelle politique nationale des clusters a récemment été présentée. Ainsi, un **Plan en cinq points** prévoit la croissance des activités des clusters dans les domaines du développement des affaires, de l'internationalisation, des projets phares, de l'image de marque, de la prospection et de la promotion. ☑

www.clusters.lu

Lëtzebuerg an Europa. Europa zu Lëtzebuerg

Europa an der Rockhal? Firwat net. Eng vun iwwer 20 Manifestatioun vun dëser Zort eng Art « Roadshow » fir iwwer Zukunft vun Europa ze schwätzen hat den Wee op Lëtzebuerg fonnt. Den Public war do, an den Dialog mam Bierger huet stattfonnt an der Hal, mä och iwwer Twitter.

D'Leadsägerin Reding an Frontmänner Goerens, Schmit an Braz hunn d'Hall net gerockt mäi se hunn dach mat den Lidder vun Europa den Public ze begeeschteren gewosst.

Den Public huet sech Lidder gewënscht: Aler, « Remaken » mäi awer och Neier.

Déi al Lidder ewéi « Europa spent Fridden », « Europa mécht Grenzen op » an « Europa bréngt Natiounen zesummen » ; d'Hit'en aus den 60 an 70 Joeren hunn die Eeler un des Errongenschaften erënnert an déi Jonk drop opmierksam gemaach. Des dräi « Ever-Greens » mussen sinn, an sollen sinn. Et waren déi romantesch Balladen vum Dag!

Am Public an iwwer Twitter wollten Leit, an engem zweeten Deel, dann « Kuschel-Rock » : d'Lidder vum Häerz an der Wäermt; en Wonschconcert vun engem sozialen Europa, héieren. Dës « Remaken » waren awer net am Repertoire, an déi aal Lidder aus dem Beräich wollt keen héieren. Den Duo Reding-Goerens huet dunn a capella, well et gëtt weder Background nach Playback-Musek aus Bréissel fir dësen Wonschconcert, sachlech an kompetent opgekläert iwwer déi limitéiert Kompetenzen vun Europa an déi limitéiert europäesch Mëttelen. Et war dee méi melancholeschen Deel vum Dag!

An engem drëtten Deel huet den Public Suggestiounen ginn, fir nei Lidder, Zukunft vun Europa. An dësem Deel ass engem besonnesch bewosst ginn wei héich d'Erwaardungen un Europa sinn, besonnesch Erwaardungen vun deenen méi Jonken.

Des Erwaardungen un Europa sinn héich, villäicht se héich. De Gronn hei fir, ass, dat d'Erwaardungen mäi séier evoluéieren ewéi Architektur vun Europa. Leit erwaarden Politiken, fir déi Europa momentan keng Kompetenzen huet. En sozial Europa ass keng europäesch Kompetenz. Do mussen als éischt national Kompetenz ofginn.

En aneren Gronn ass awer och Ignoranz iwwert déi limitéiert Mëttelen vun Europa bei den Leit. De Präis deen Lëtzebuerg an Europa pro Joer bezillt ass ronn 1% vun sengem nationalem Bruttosozialprodukt. Dat heescht Lëtzebuerg gëtt genau esou vill fir seng Entwécklungspolitik aus ewéi fir Europa. An et ass méi ewéi richteg 1% fir Entwécklungspolitik auszeginn.

Mäi gëtt dat fir Europa duer? An Amerika läit Dépense vum federal-Staat bei iwwer 30 %.

Verwaltung vun Europa ass genau esou grouss ewéi déi vun der Stad Paräis.

Fazit vun der Manifestatioun: Leit erwaarden sech eppes vun Europa, gleewen un Europa. Europa soll déi Problemer léisen, déi déi eenzel Länner nët eleng léisen kennen an dringend en soziaalt « Lidd » développéieren. Et wäer awer och gutt dat Citoyennetéit européenne an den Schoulen enseignéiert giff ginn, fir dat jiddereen weess wat Europa kann an net kann, an wou de Schalter muss ëmgeluecht ginn, wann een Saachen änneren wëll. D'Musek spillt zu Bréissel, zu Berlin zu London.

Wat awer besonnesch opgefall ass, war dat fir déi allermeescht: datt Europa d'Léisung ass, an nët de Problem! ☑



Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Marc Hostert

Follow Marc Hostert sur Facebook et Twitter : @marchostert

Suite page 20 ⇨ •••

Comment assurer la sécurité de vos événements ?

On ne badine pas avec la sécurité ! Si un incendie se déclare ou qu'un participant se blesse sur votre événement, qui est responsable ? L'organisateur, toujours, d'autant plus si le tribunal déclare que l'accident n'aurait pas eu lieu sans votre manifestation. Petit rappel des conseils à suivre pour organiser un événement sans risque.

En tant qu'organisateur, vous êtes responsable des participants et de vos fournisseurs. Ainsi, dès le montage, vous devez être vigilant(e) et vérifier que les techniciens portent leurs EPI (Equipement de Protection Individuelle), tels que les chaussures de sécurité et les gants. Un permis spécial pour conduire des engins ou une formation spécifique pour le travail en hauteur comme le *rigging* (calcul des charges maximales à poser sur les structures) sont également indispensables.



Réaliser un plan de prévention

Lors de la planification de votre événement, il est important de réaliser un plan de prévention qui établira les risques possibles (chutes électriques, risques chimiques…) pour les fournisseurs comme pour les participants. Ce plan vous permettra de dresser, en amont, la liste des mesures préventives à mettre en place. Ensuite, lors du montage, faites appel à un organisme certifié pour contrôler les installations (surtout en cas d'installation d'une tente ou de matériel technique tel qu'une tribune). Ces derniers vous délivreront des conseils et établiront un rapport qui vous sera demandé par votre assurance en cas d'accident.



Des chapiteaux en règle

Une vigilance accrue est indispensable pour des installations temporaires telles que des chapiteaux. La loi oblige la mise en place de deux extincteurs pour 100 m² et d'un extincteur pour chaque 200 m² supplémentaires afin de pouvoir prévenir tout risque d'incendie. Ces derniers doivent être dispersés pour être en mesure d'éteindre tout départ de feu. De plus, mieux vaut utiliser des extincteurs à CO_2, notamment sur du matériel électronique, car le gaz s'évaporera et refroidira, contrairement à la poudre qui stagnera. Par ailleurs, des sorties signalisées sont également obligatoires ainsi qu'un éclairage de secours.

Assurer la sécurité des participants lors de grandes manifestations

Pour des événements de grande envergure, il est nécessaire de s'entourer de professionnels de la sécurité. Ainsi, prévoyez une ambulance sur site pour toute manifestation de plus de 200 personnes. Afin d'éviter toute intrusion extérieure et de gérer le flux des invités, engagez un service de sécurité spécialisé dans ce type de mission. Ceci évitera tout mouvement de panique.



Vérifiez la sécurité dans les salles

Certains points sont également à vérifier dans les salles. En effet, avant le début de votre manifestation, contrôlez que les issues de secours ne sont pas bloquées, par exemple, par un véhicule garé à l'extérieur. Pensez à vérifier l'affichage d'un plan d'évacuation que vous présenterez à tout le personnel encadrant qui sera chargé de guider les participants en cas d'incendie. Enfin, ne sous-estimez jamais la capacité d'une salle calculée pour n'engendrer aucun risque, notamment en cas de mouvement de panique.

N'oubliez pas la technique

Une attention particulière doit être portée à la technique, notamment si une tribune ou une scène sont mises en place. Ces dernières doivent être agréées, donc posséder un certificat de montage. En cas de sonorisation accrochée, le poids que la structure peut supporter est à vérifier pour éviter toute chute de matériel. Enfin, n'oubliez pas de demander aux techniciens de scotcher tous les câbles et de poser des passages de câble pour ceux qui traversent les zones de passage.

En conclusion, organiser un événement sans risque ne s'improvise pas. Faire appel à des prestataires qualifiés est votre meilleure garantie pour assurer la sécurité de vos participants. ☑



Netty Thines
Conseiller en communication

Mediation S.A.

Pour plus d'informations :
www.itm.lu,
ITM-SST 1507.2, ITM-CL 54.

Le marché de l'immobilier professionnel à Luxembourg

En ce début d'année, Laurent Cooreman et Gerald Merveille, Managing Directors de CBRE à Luxembourg, dressent le bilan de l'année écoulée du marché de l'immobilier professionnel et les perspectives pour 2014. Entretien.



Vue d'un immeuble situé avenue de la Liberté, dans le quartier de la gare de Luxembourg-Ville. Photo-CBRE

Comment le marché de l'immobilier de bureaux s'est-il comporté en 2012 et 2013 ?

Laurent Cooreman – D'une manière générale, le marché immobilier de bureaux au Luxembourg évolue positivement ces dernières années. Le résultat final de l'année 2012, d'environ 169.000 m² pris en occupation, a été atteint grâce à la bonne performance sur les trois derniers mois de l'année, au cours desquels des transactions importantes ont pu être réalisées. Avec 103.000 m², la prise en occupation du 1er au 3e trimestre 2013 est légèrement inférieure à la moyenne des années 2010 à 2012 sur la même période, mais on s'attend à un 4e trimestre 2013 avec des transactions de taille importante, comme en 2012, ce qui devrait mener à un résultat proche de celui de l'année passée ou même supérieur à celui-ci.

Gerald Merveille – Le marché de l'investissement évolue de manière positive également. Le volume d'investissement à la fin du 3e trimestre 2013 est en nette hausse comparativement aux années précédentes. On note une activité importante dans les quartiers centraux, tels que CBD, Gare et Kirchberg. C'est une tendance européenne qui montre un appétit des investisseurs pour l'immobilier professionnel.

> Pour 2014, les surfaces disponibles dans les projets à venir restent très limitées : environ 178.000 m² de nouvelles surfaces devraient arriver sur le marché, mais uniquement 20.000 m² (11 %) restent à disposition pour des nouveaux occupants. Le nombre de nouvelles surfaces disponibles est et sera limité au moins jusqu'en 2015 (Gerald Merveille)

Quelles sont les transactions majeures réalisées au Luxembourg ces derniers mois?

Laurent Cooreman – Les transactions les plus importantes ont été la location de plus de 10.000 m² de bureaux dans le bâtiment IEK D au Kirchberg par le Parlement européen, la location de plus de 5.000 m² de bureaux dans le bâtiment Kowac-Drosbach E à la Cloche d'Or par le Centre de Traduction des Organes de l'UE, la location de 5.000 m² de bureaux dans le bâtiment IIK au Kirchberg par le Crédit Suisse ainsi que la prélocation de plus de 4.000 m² dans le projet Square Mile Lot 4 situé à Esch-Belval par

78 % du volume d'investissement total est relatif à des ventes de bâtiments à usage de bureaux. L'investissement en surfaces commerciales évolue de manière positive avec un résultat de 20 % du volume d'investissement total. Parmi les transactions réalisées figurent aussi bien des investissements que des achats pour occupation propre ainsi que des achats de projets et de terrains. Les achats pour occupation propre représentent environ 15 % du volume d'investissement (Laurent Cooreman)

l'Université du Luxembourg. On notera également une augmentation significative du loyer *prime* à 45,5 EUR/m²/mois suite à la prise en occupation de plus de 2.500 m² dans le bâtiment de prestige 1 Boulevard Royal par la banque chinoise China Construction Bank.

Quels sont les principaux acteurs au sein du marché de bureaux ?

Gerald Merveille – A la fin du 3e trimestre 2013, les acteurs majeurs du marché immobilier de bureaux sont le secteur banques, finance, assurances (29 %), le secteur des services (20 %) ainsi que les organes de l'Union européenne (16%). C'est, par ailleurs, souvent le cas. Cela montre une stabilité de ces secteurs dans leur croissance, mais aussi une dépendance importante vis-à-vis du secteur financier.

Quelle est votre opinion à propos de l'évolution des loyers au courant des prochains mois ?

Laurent Cooreman – Suite à la diminution du taux de vacance, qui devrait encore s'accentuer en vue des taux de livraisons bas, la pression haussière sur les loyers persiste.

Depuis le début de la crise, les loyers *prime* ont, pour la première fois, augmenté et atteignent un niveau de 45,5 EUR/m²/mois au sein du Central Business District pour des bâtiments de haut standing. Cela correspond à une croissance de l'ordre de 15 %.

L'immobilier à Luxembourg reste-t-il intéressant pour les investisseurs internationaux ?

Gerald Merveille – On remarque qu'un intérêt croissant de la part d'investisseurs de tous horizons (fonds institutionnels, family offices, privés fortunés, etc.) pour la place luxembourgeoise persiste. La pénurie de produits qui avait paralysé le marché d'investissement à Luxembourg semble se terminer. En conséquence de transactions réalisées à des prix élevés, quelques propriétaires commencent à mettre en vente certains de leurs objets. De plus, différents fonds institutionnels seront contraints de vendre leurs actifs à Luxembourg à court et moyen terme suite à la législation en vigueur.

Sur quels biens les investisseurs se focalisent-ils ?

Laurent Cooreman – 78 % du volume d'investissement total est relatif à des ventes de bâtiments à usage de bureaux. L'investissement en surfaces commerciales évolue de manière positive avec un résultat de 20 % du volume d'investissement total. Parmi les transactions réalisées figurent aussi bien des investissements que des achats pour occupation propre ainsi que des achats de projets et de terrains. Les achats pour occupation propre représentent environ 15 % du volume d'investissement.

Gerald Merveille – Les investisseurs sont toujours focalisés sur des biens qualifiés de *Core*. Cela suggère une localisation centrale (CBD, Gare, Limperstberg, Kirchberg), des locataires de qualité et des bâtiments de haute qualité technique et architecturale. A la fin du 3e trimestre, plus de 55 % du volume d'investissement est lié à des transactions ayant eu lieu sur la commune de Luxembourg-Ville. Pour ces biens, les prix sont nettement à la hausse alors que la demande reste plus faible pour des objets ne réunissant pas ces critères. Cependant, on remarque depuis le 3e trimestre 2013 un intérêt croissant pour des quartiers plus excentrés. La difficulté à trouver des objets qualifiés de *Core* et les rendements faible y afférents – le *prime yield* se situe autour des 5,2 % –, mènent certains investisseurs à assouplir leurs critères.

Comment voyez-vous évoluer le marché de l'immobilier et quelles sont vos perspectives pour 2014 ?

Gérald Merveille – L'offre disponible commence à baisser de manière significative. Pour 2014, les surfaces disponibles dans les projets à venir restent très limitées : environ 178.000 m² de nouvelles surfaces devraient arriver sur le marché, mais uniquement 20.000 m² (11 %) restent à disposition pour des nouveaux occupants. Le nombre de nouvelles surfaces disponibles est et sera limité au moins jusqu'en 2015.

Laurent Cooreman – Les occupants prennent conscience de cette diminution des espaces disponibles tant au travers d'un choix qui se restreint que par des conditions de location moins attrayantes qu'auparavant. Les propriétaires sont les gagnants : même les bâtiments qui étaient vacants pendant plusieurs mois, voire années, se remplissent progressivement. Certains propriétaires réagissent à ce changement de tendance et augmentent les loyers. Les occupants seraient bien avisés de réfléchir à temps à d'éventuels processus de relocalisation pour ne pas se retrouver dans une situation où ils ne bénéficient que de peu de marge de manœuvre. ☑

Contact : Véronique Koch
luxembourg@cbre.com

CBRE

Expertisa : l'expertise au féminin

En lançant, en octobre dernier, la plate-forme Expertisa, le CID et le Conseil National des Femmes du Luxembourg (CNFL) ont voulu réparer une injustice. En effet, si les femmes sont de plus en plus nombreuses à entreprendre des études supérieures et à occuper des postes décisionnels, leur représentation dans les médias et les débats publics reste très en retrait.

Le CID et le CNFL ont d'abord commandé une étude pour tenter de mesurer la sous-représentation des femmes dans l'espace public : l'étude, menée fin 2010, a consisté à mesurer, sur une journée complète, la part des femmes dans les 8 premières informations traitées par le journal télévisé, Internet, les journaux et la radio. Résultat : les femmes sont très peu présentes dans les nouvelles, à l'exception de la rubrique people. L'expertise relayée dans les médias est majoritairement masculine, y compris sur des sujets touchant les femmes, comme le cancer du sein, par exemple. La visibilité de l'expertise féminine en matière politique descend à un petit 14 %, ce qui est encore plus faible que leur 20 % de représentation dans les instances politiques.

Il fallait donc trouver la bonne idée pour aider les journalistes et les organisateurs de conférences et événements à identifier des femmes expertes. C'est chose faite avec le site **www.expertisa.lu**, le répertoire des femmes expertes. Si, pour les utilisateurs, Expertisa se veut être un outil simple, fiable et efficace, sa mise en œuvre n'a pas été si facile que cela. Des projets similaires existaient déjà en Belgique (**vegastar.be**), au Danemark (**kvinfo.dk**), en Autriche et aux Pays-Bas. Ce furent de bonnes sources d'inspiration d'autant plus que les porteuses de ces projets pionniers étaient très désireuses de partager leur expérience.

Une fois la décision prise de répertorier les femmes expertes du Luxembourg et de la Grande Région, il fallait les identifier. Un double processus de « recrutement » est alors lancé : une annonce postée sur LinkedIn pour inviter les femmes expertes à se faire connaître, plus une recherche active dans différents réseaux et en pratiquant une veille constante. Ce travail est d'ailleurs toujours en cours, la base ne demandant qu'à s'enrichir de nouveaux profils. Ainsi, 725 femmes, susceptibles de prendre la parole dans les médias ou les débats publics, ont été approchées et invitées à soumettre leur profil d'experte à l'aide du formulaire publié sur le site Web. Un comité de validation était chargé d'opérer une sélection, sur base d'un examen approfondi des informations apportées par les candidates : formation initiale, expérience professionnelle d'au moins 3 à 5 ans dans un domaine donné, publications, prix et récompenses, et cohérence globale du profil.

Expertisa c'est...

… 12 grandes familles d'expertise (Art, Droit, Politique, Santé, Société…), elles-mêmes découpées en 113 domaines précis (Art graphique, Droit Administratif, Politique communale…) soutenus en ce début 2014 par 181 expertes ayant une connaissance approfondie de l'un ou de plusieurs d'entre eux et étant prêtes à partager leurs connaissances. Les femmes présentes sur Expertisa ont en effet la possibilité de déclarer jusqu'à 3 domaines d'expertise et elles ne s'en privent pas. Expertisa c'est aussi un moteur de recherche qui permet de trier la base par expertise, mais également de faire une recherche par langue, fonctionnalité évidemment indispensable,ou une recherche par type d'intervention souhaitée : interview média, participation à une table ronde ou une conférence… Pour les expertes, il s'agit non seulement d'avoir plus de visibilité, mais également d'étendre leur réseau et de contribuer à véhiculer une image de l'expertise féminine plus réaliste que ce qui a été fait jusqu'à présent.

Pour les utilisateurs, l'outil fait gagner du temps dans la recherche d'expertes, mais peut aussi servir de sources d'inspiration pour trouver le bon angle pour un sujet ou bâtir un agenda de conférence.

Témoignage de Myriam Schmit, experte en design, branding et marketing

Comment avez-vous eu connaissance d'Expertisa ?
J'ai lu un article dans la presse écrite.

Avez-vous eu des contacts intéressants suite à votre inscription ?
Oui, j'ai eu la chance de représenter Expertisa en tant qu'experte à une conférence de presse organisée par le CID et, suite à cela, j'ai eu beaucoup de retombées professionnelles et relationnelles. J'ai également été sollicitée deux fois par RTL.

Pensez-vous que ces contacts soient directement à relier à votre présence sur Expertisa ?
Oui, bien sûr. J'exerce mon métier depuis 20 ans et je n'avais jamais été contactée par les médias.

Le CID a récemment organisé une rencontre entre expertes et journalistes. Quelle est la réaction des journalistes à la mise en place d'Expertisa ?
Ils nous ont dit être très contents d'avoir l'occasion de sortir de leur carnet d'adresses habituel, qui compte beaucoup d'hommes. Ils pensent que les femmes peuvent apporter une autre vision sur tous les sujets.

Expertisa c'est 12 grandes familles d'expertise (Art, Droit, Politique, Santé, Société…), elles-mêmes découpées en 113 domaines précis (Art graphique, Droit Administratif, Politique communale…) soutenus en ce début 2014 par 181 expertes ayant une connaissance approfondie de l'un ou de plusieurs d'entre eux et étant prêtes à partager leurs connaissances



Perspectives

Maintenant que la démarche est lancée, il ne reste plus qu'à l'améliorer grâce aux retours d'expérience des utilisateurs et à l'enrichir de nouvelles initiatives. Christa Brömmel, chargée Politique du CID femmes et genre, et porteuse du projet, attire notre attention sur la nécessité de compléter la base de données en renforçant certains domaines encore sous-représentés. « *Le nombre de femmes pouvant s'exprimer est très variable d'un domaine d'expertise à l'autre. Par exemple, il y a 96 expertes déclarées dans le grand domaine Economie et seulement 16 pour les Sciences naturelles et exactes. Mais à l'intérieur de la famille Economie, il y des domaines très bien représentés comme le Conseil, l'Entrepreneuriat ou encore le Marketing et la Vente, et des domaines qu'il faut absolument étoffer comme l'Industrie, l'Audit et le Chômage. Nous continuons donc notre travail de veille pour identifier des profils et espérons que la notoriété grandissante d'Expertisa va nous apporter des candidatures dans ces domaines.* »

Les femmes inscrites en tant qu'expertes ainsi que les utilisateurs seront contactés deux fois par an afin de recueillir leur retour d'expérience. « *Nous allons demander aux expertes si elles ont été contactées et pour quel genre d'intervention* », continue Christa Brömmel. « *Nous les inviterons par la même occasion à actualiser leurs données. Quant aux utilisateurs, nous leur demanderons s'ils ont trouvé la bonne personne grâce au système et s'ils ont rencontré des difficultés d'utilisation. Ces retours d'expériences nous serons très utiles pour améliorer la plate-forme.* »

Parmi les autres perspectives d'avenir, il y a la traduction du site en anglais, une campagne de promotion de l'outil Expertisa auprès des journalistes, peut-être quelques conférences destinées au grand public et, si un partenaire média est trouvé, l'organisation de média-training pour les expertes intéressées. ☑

Catherine Moisy

Expertisa en faits et chiffres :

- 725 femmes expertes identifiées et contactées
- 266 profils créés
- 181 profils validés
- 90 personnes inscrites comme utilisateurs
- Plus de 50 % des expertes déclarent le luxembourgeois dans la liste de leurs langues
- Quelques domaines qui manquent d'expertes : Alphabétisation, Protection de l'enfance et de la jeunesse, Informatique, Religions, Publicité, Vieillissement/dépendance, Gastronomie, Tourisme, Sport amateur, Politique Internationale, Organisations syndicales/patronales, Pharmacologie, Garde d'enfants, Energie…

www.expertisa.lu

Le CID et la bibliothèque femmes et genre

Créé le 8 mars 1992 à l'initiative de féministes et de militantes du MLF (Mouvement de Libération des Femmes), le CID I femmes et genre (Centre d'Information et de Documentation femmes et genre) a pour vocation de rendre visible les mérites des femmes, de sensibiliser l'opinion publique aux questions de genre et de lutter contre les stéréotypes, les idées reçues et les clichés.

Qu'y trouve-t-on ?

La bibliothèque rassemble 28.000 livres : de la littérature, des ouvrages spécialisés et des périodiques traitant de sujets de femmes et de questions de genre. Les documents sont classés par thème : politique, travail, féminisme, médias, littérature, arts, pédagogie… Les ouvrages sont majoritairement en allemand et en français.

Le CID propose également 4.500 CD musicaux, composés ou interprétés par des femmes.

Le centre a pour originalité de mener parallèlement des activités et des projets culturels, politiques et pédagogiques en faveur de l'égalité entre femmes et hommes.

S'y rendre :
14, rue Beck à Luxembourg-Ville
Ouvert mardi de 14h à 18h, mercredi, jeudi et vendredi de 10h à 18h et samedi de 10h à 12h30.
La bibliothèque est fermée en août et durant les vacances de Noël.
Le prêt est gratuit, les ouvrages sont répertoriés sur **www.a-z.lu**.

www.cid-femmes.lu



11e Gala HR One

L'année 2013 s'est inscrite dans une nouvelle phase de changements pour les professionnels RH. Leurs attentes ont encore évolué et les tendances ne cessent de se préciser sur le marché local. Alice Alves, Partner HR One, revient sur cette nouvelle face stratégique des DRH, thème central du 11e Gala HR One, ainsi que sur leurs attentes, en nous livrant les ambitions d'HR One pour cette nouvelle année.





Quel bilan tirez-vous de l'année 2013 pour les professionnels des Ressources humaines ?
Alors que les Ressources humaines sont en continuelle transformation, les ambivalences au sein des sociétés et des stratégies RH elles-mêmes se soulignent au niveau local comme international. Un nombre croissant de dirigeants membres de conseils d'administration (82 %) s'intéressent au rôle et à l'impact de la gestion des talents dans le cadre de la performance et des risques de leurs sociétés. Mais 85 % de ces mêmes dirigeants continuent de mesurer l'efficacité des RH majoritairement par la maîtrise des coûts. Par ailleurs, même si nombre d'entre eux ont prévu ou sont en cours de transformation des RH dans leur structure, seuls 35 % citent la construction des HR comme un conducteur du changement. Les dirigeants d'entreprise entrevoient donc bien les potentiels business de la maîtrise et de l'implication des RH dans le *core business* de l'entreprise, mais ne mesurent pas le véritable potentiel de ce changement indispensable.

Ces contradictions se traduisent aussi localement. Tandis que 86 % des professionnels RH luxembourgeois qualifient de « critique » le besoin de développement des talents, l'investissement dans la formation continue de diminuer au Luxembourg, à hauteur de 26 % en moyenne de baisse de budget. Il est donc aujourd'hui essentiel pour les professionnels RH de s'inscrire durablement dans les décisions stratégiques de l'entreprise et de prendre leur place légitime au sein des comités de direction. La thématique de la conférence de notre 11e Gala HR One était en lien direct avec la place stratégique de ces professionnels : *The Changing Face of HR*.

En effet, nous avons souhaité donner la parole à un spécialiste d'envergure internationale et à un panel de représentants locaux. En tant que membre du comité exécutif et responsable RH de Porsche, Thomas Edig a ainsi partagé l'histoire de l'évolution des RH dans son groupe. En parallèle, les représentants RH d'ING, Husky International et SES Astra ont apporté leurs visions sur les tendances RH à travers leurs expériences et les problématiques locales.

Quelles ont été les grandes lignes de cet événement ?
Nous restons sur un format d'événement qui convient parfaitement à nos interlocuteurs, mais la conférence continue de se développer et nous tentons de donner la parole à un maximum d'experts. Ainsi, cette année, nous avons eu le plaisir de compter 910 inscriptions pour cette 11e édition.

La traditionnelle cérémonie des Luxembourg HR Awards 2013 a été quant à elle ponctuée de nombreux moment forts. Les votes de nos 79 membres du Jury reflètent les évolutions des besoins et attentes des professionnels RH. La proximité et le sur mesure sont les qualités d'un prestataire recherchées par ces professionnels. D'autre part, les initiatives internes des professionnels RH continuent de passionner et c'est bien sur ce partage de bonnes pratiques qu'HR One base ses fondations.

Comment accompagnez-vous les changements d'attentes des professionnel RH ?
Afin de répondre au mieux aux besoins croissants d'informations, nous avons notamment créé un nouvel événement cette année : le HR Factory qui est une journée entière de conférences et de *workshops* alternés, de moments de *networking* élitiste. Le succès de cet événement nous a amenés à le rendre annuel et le prochain se déroulera le 3 juin 2014. Vous pouvez trouver toutes les informations relatives à cet événement sur **hrfactory.lu**. Par ailleurs, nous souhaitons donner une grande place à la parole des professionnels RH eux-mêmes à travers notre site d'information **hrone.lu**. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset



Les lauréats et les candidats des HR Awards 2013



5 prix pour les DRH et leurs équipes

HR Manager of the Year

Caroline Lamboley, directrice des Ressources humaines, BDO

Candidats : Jennifer Cunningham (department Head of Human Ressources & General Administration, Mizuho Trust & Banking S.A.) ; Olivier Body (H.R. & RSE Manager, PROgroup GEIE) ; Dominique Perilleux (directeur des Ressources humaines, RBC Investor Services Bank) ; Didier Demange (Regional HR Manager Central Europe, Spain & Benelux, Temenos Luxembourg) ; Julian Troian (HR Director EMEA, Ampacet Europe) ; Sandrine Boucquey (HR Manager, e-Business & Resilience Centre)

HR Team of the Year

CFL Multimodal représentée par Sylvie Notarnicola, DRH

Candidats : Caceis Bank Luxembourg (représentée par Anne-Catherine Loiseau, DRH) ; CTG (représentée par Caroline Simon, HR Manager) ; Deloitte (représentée par Rebecca Lehmann, Senior Manager) ; DKV Luxembourg (représentée par Udo Glaubach, COO) ; ING Luxembourg (représentée par Nicolas Rasson, General Secretary & HR Director)

Young HR Talent of the Year

Sonia Oliveira, HR Partner-HR Project, Service des Ressources humaines, Université du Luxembourg

Candidats : Adeline Koppe (Assistant Manager HR - Head of Recruitment, KPMG Luxembourg) ; Gaëlle Le Borgne (HR Account Manager, ING Luxembourg) ; Clothilde Parisis (HR Manager, Alter Domus) ; Vanessa Vanderzwalmen (Head of HR et travailleur désigné, ME Business Solutions)

Socially Responsible HR Initiative Award

Loyens & Loeff Luxembourg (représentée par Véronique Hoffeld, Partner & Member of Management Committee)

Candidats : CACEIS Bank Luxembourg (représentée par Anne-Catherine Loiseau, DRH) ; Deloitte (représentée par Frédéric Sabban, Corporate Social Responsibility Manager) ; DHL Express Luxembourg (représentée par Daniela Sollevanti-Pires, HR Manager) ; Hays (représentée par Philippe Lambert, DRH France & Luxembourg) ; Masco Europe S.à r.l. (représentée par Coumba N'Diaye, HR Business Partner) ; PwC Luxembourg (représentée par Claire Audollent, DRH adjointe)

Best Internal Communications

Ampacet représentée par Julian Troian, HR Director EMEA

Candidats : Deloitte (représentée par Rebecca Lehmann, Senior Manager) ; DHL Express Luxembourg (représentée par Daniela Sollevanti-Pires, HR Manager)

10 prix pour les entreprises consultantes

Best Change Management Services

Ajilon HR Solutions

Candidats : Deloitte, Link 2 Business World, Nexum Luxembourg, Taplow Luxembourg

Best Compensation & Rewards Solution

Sympass

Candidats : Konex, PwC Luxembourg, Sodexo, Swiss Life

Best HR Strategy Firm

RH Expert

Candidats : Deloitte, KPMG, Link 2 Business World, PwC Luxembourg

Best HR Technology

HR Access Solutions

Candidats : Deloitte, Microtis, PwC Luxembourg

Best Labour Law Firm

MNKS

Candidats : Loyens & Loeff, MMS Avocats

Best Learning and Development solutions

Luxembourg School for Commerce

Candidats : Arendt Institute, Berlitz, Deloitte, English World Institute, fast training, Hudson, Key Job, PwC Academy, Ricoh Luxembourg, Telindus Training Institute

Best Public Partner

CRP-Henri Tudor

Candidats : clc (confédération luxembourgeoise du commerce) ; Institut Universitaire International Luxembourg

Best Recruitment Services

DO Recruitment Advisors

Candidats : Adecco, Axis, Badenoch & Clark – Ajilon HR Solutions, Deloitte, Edouard Franklin, fast, Hays, Hudson, Lancelot IT & eCommerce Recruitment, Marlière & Gerstlauer, Michael Page, Rowlands, Xpertize Luxembourg

Best Talent Management Firm

Hudson

Candidats : Deloitte, Link 2 Business World, PwC, Taplow Luxembourg

Best Worklife Balance & Wellbeing Services

Sécurité & Santé au Travail Luxembourg

Candidats : Health Systems, Icas, Majordome, The Lilith Project

www.hrone.lu





Caroline Lamboley, directrice des Ressources humaines, BDO Luxembourg

HR Manager of the Year

Caroline Lamboley a pris la responsabilité des Ressources humaines de BDO il y a près de deux ans. Deux premières années très riches en développements et projets, faisant du département Ressources humaines un partenaire de la direction. Forte de 16 années d'expérience dans le domaine de l'audit et du conseil, Caroline Lamboley pratique le parler vrai et mesure le résultat de ses actions.

Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?

J'ai fait mes 4 premières années d'études dans une école de commerce française dont le cursus comprenait 6 mois à San Francisco et 6 mois à Stuttgart. Ensuite, j'ai complété ma formation par un DESS en Ressources humaines à l'IAE de Nancy. A l'issue de mes études, je suis entrée chez Guardian Automotive au Luxembourg. J'y ai appris les fondamentaux du métier et le marché luxembourgeois. J'ai ensuite intégré le cabinet Deloitte, où j'ai eu la chance de travailler pour l'ensemble des départements, avec des problématiques différentes. J'y suis restée 14 ans, ce qui m'a permis d'affiner mon expérience des diverses dimensions des Ressources humaines et d'apprendre les spécificités du secteur. En mars 2012, j'ai été recrutée par BDO, avec pour objectif de mettre en place une politique des Ressources humaines à long terme.



Caroline Lamboley, directrice des Ressources humaines, BDO Luxembourg, et HR Manager of the Year.

Qu'avez-vous mis en place depuis votre prise de poste ?

J'ai commencé par faire un état des lieux précis de ce qui fonctionnait bien et des choses à améliorer. J'ai ensuite identifié 165 initiatives à réaliser, de l'action rapide (créer un mail de bienvenue pour les nouveaux) aux projets plus ambitieux à envisager sur plusieurs années (mise en place d'un système de gestion de la performance). Ces initiatives constituent la feuille de route du département et concernent tous les domaines RH, du recrutement à la gestion des départs, en passant par l'intégration des nouveaux, la gestion des carrières, la communication interne, la mesure des performances, la formation, les conditions de travail ou encore le *reporting* de nos actions.

Quelle est la place de l'humain, aujourd'hui, dans les entreprises ?

Pour ma part je crois vraiment que la richesse numéro 1 d'une entreprise ce sont les femmes et les hommes qui la constituent. Tout le monde le dit, mais tout le monde ne le traduit pas dans les faits. Il faut investir du temps, de l'argent et des ressources pour maintenir cette richesse, pour créer de l'implication et de



l'engagement. Le challenge auquel toutes les directions de Ressources humaines sont confrontées est de servir les enjeux business tout en respectant l'humain. Cela est tout à fait possible à condition d'avoir le soutien de la direction. C'est un pacte à double sens. Les Ressources humaines doivent être ancrées dans la réalité économique et faire l'effort de comprendre les contraintes liées à la marche des affaires, et la direction doit prendre conscience que, sans les hommes, l'entreprise ne peut pas fonctionner.

Dans un monde où tout change très vite, que faire pour maintenir l'employabilité des équipes ?

Il faut d'abord miser sur les programmes de formation, dans lesquels sont inclus des modules de technique métier, mais également ce que l'on appelle les *soft skills* : gestion d'équipes, gestion du stress, communication, relations avec les clients, etc. Ensuite, une politique active de transferts internes peut être mise en place avant que les personnes ne s'ennuient et décident de partir ailleurs. Cette politique d'opportunités internes vaut aussi pour les profils administratifs. On développe toujours ses compétences quand on fréquente plusieurs départements. Enfin, dans les entreprises faisant partie d'un réseau mondial, comme BDO, des échanges de collaborateurs entre bureaux peuvent être instaurés. Cela fidélise et motive les équipes tout en attirant des candidats de qualité. Cette politique d'échanges permet en outre de diffuser les bonnes pratiques dans le réseau et de développer des réseaux internes qui créent du *cross*-business.

Comment attirez-vous les meilleurs profils ?

Nous croyons beaucoup à la dimension de Marque Employeur. Satisfaire nos publics et veiller à notre image et notre réputation est capital pour attirer les talents. Nous nous attachons donc à avoir des attitudes et un langage cohérents envers tous : employés, candidats, clients et marché en général. Un employé d'aujourd'hui peut être un client de demain et vice-versa. L'insatisfaction ou la frustration sont donc à éviter. La meilleure source de recrutement pour une entreprise vient des employés eux-mêmes. Ils parlent de leur entreprise et des opportunités qui se présentent, en toute objectivité, car ils n'ont pas intérêt à « surpromettre » vis-à-vis de leur réseau amical. Nous avons donc, dans ce sens, mis en place un système de prime pour les collaborateurs qui sont à l'origine d'un recrutement réussi. ☑

Propos recueillis par Catherine Moisy





Ajilon HR Solutions

Adapter les comportements pour réussir le changement

Actif depuis presque 20 ans sur le marché luxembourgeois, Ajilon HR Solutions a obtenu, pour la 2e année consécutive, le HR Award du Best Change Management Services. Rencontre avec la directrice d'Ajilon, Julie Noirhomme, et Florence Soma, Senior Consultant-Personal Branding Strategist.

Quel bilan tirez-vous de l'année qui vient de s'écouler ?

Julie Noirhomme – L'année 2013 a été très riche en termes de diversité des projets. Nous sommes intervenus auprès de start-up comme de grands groupes, actifs dans des secteurs différents. Nous avons remarqué que la fonction RH continue sa mutation, ce qui a eu pour conséquence de renforcer les besoins de sociétés dans l'externalisation de certaines activités. Par exemple, l'un des projets que nous avons conduit cette année a consisté en la mise en place pour un client d'une plate-forme (hub) consacrée à la gestion et au conseil en formation.

Quels sont les principaux challenges que vous rencontrez dans le cadre de projets en conduite du changement ?

Florence Soma – Tout changement génère du stress et de l'émotion. C'est d'autant plus vrai pour les projets en transition de carrière car nous intervenons dans un moment émotionnellement très difficile pour toutes les personnes impliquées, que ce soient celles qui ont été licenciées, mais également celles qui restent. Cette anxiété est d'autant plus marquée que le contexte économique est difficile. L'un de nos principaux défis est de soutenir nos clients, sociétés comme individus, face aux appréhensions, voire aux chocs émotionnels liés aux changements, et de les transformer en énergie positive ; de faire preuve d'empathie tout en responsabilisant les personnes.

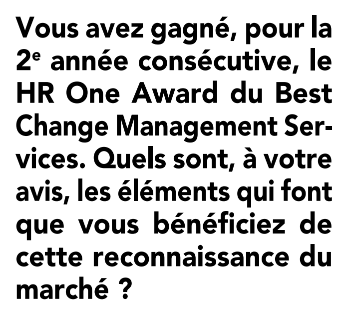


Julie Noirhomme, Director HR Solutions, Ajilon HR Solutions.
Photo-Mircea Teodorescu

Face à une telle diversité de projets, comment faites-vous pour répondre au mieux aux demandes de vos clients ?

Florence Soma – Le dénominateur commun de tous nos projets est l'évaluation et le développement des compétences. Outre l'expérience et les compétences des membres de l'équipe, nous nous appuyons sur des méthodologies éprouvées et des outils performants. Nous avons également renforcé notre partenariat avec d'autres experts, ce qui nous permet beaucoup de flexibilité dans la gestion des projets.

Julie Noirhomme – J'ajouterai que la grande force de l'équipe réside effectivement dans la complémentarité et la diversité des *backgrounds* des consultants : psychologie, langues, RH, économie, marketing… Par ailleurs, ils sont tous issus du secteur du Conseil et bénéficient d'une très bonne connaissance du marché luxembourgeois.



Vous avez gagné, pour la 2e année consécutive, le HR One Award du Best Change Management Services. Quels sont, à votre avis, les éléments qui font que vous bénéficiez de cette reconnaissance du marché ?

Julie Noirhomme – Recevoir cette récompense pour la 2e année consécutive nous a confortés dans nos convictions. Je pense que les clients apprécient notre capacité à nous adapter à leur culture et leurs besoins, en leur proposant une solution sur mesure tout en faisant preuve de réactivité, de flexibilité et de réalisme.

Florence Soma – Cette reconnaissance nous la devons également aux personnes que nous accompagnons. Entendre les candidats en transition de carrière affirmer qu'ils ont retrouvé confiance en eux, développé leur résilience et leur employabilité tout au long du process nous conforte dans notre démarche.



Florence Soma, Senior Consultant-Personal Branding Strategist, Ajilon HR Solutions. Photo-Mircea Teodorescu

Quels sont vos projets pour cette nouvelle année ?

Julie Noirhomme– La tendance à l'externalisation va encore s'accentuer en 2014 et les projets RH vont, quant à eux, se complexifier. Afin que nos clients puissent se concentrer sur les activités RH à forte valeur ajoutée, nous avons renforcé notre activité Conseil en développant notamment notre division spécialisée dans la prise en charge partielle ou complète du volet administratif de la fonction Ressources humaines. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset





Loyens & Loeff

Socially Responsible HR Initiative

Depuis 3 ans, Loyens & Loeff figure dans le top 10 des entreprises Great Place to Work au Luxembourg. Ce cabinet d'avocats, spécialisé en droit des affaires et fiscalité, occupe 170 personnes à Luxembourg. Son HR Award 2013 de la meilleure initiative SR récompense son souci constant du bien-être de ses salariés.

Qu'est-ce qui est mis en place pour le bien-être des collaborateurs chez Loyens & Loeff ?

Véronique Hoffeld, associée – Il y a d'abord un climat, fait de rapports simples et directs entre les gens, sans hiérarchie pesante, avec un tutoiement généralisé. Ensuite, il y a un ensemble d'attentions qui vont du petit cadeau de fin d'année (ou donation à une œuvre caritative) aux événements conviviaux incluant les conjoints, en passant par l'assurance complémentaire santé pour tous. Notre département Office Management se soucie, entre autres, du bien-être des salariés. Par exemple, il s'assure que chacun peut bénéficier d'une place de parking, gère la cantine et la salle de fitness, assure un approvisionnement quotidien de fruits frais et de boissons. Nous souhaitons que nos équipes aient plaisir à venir travailler. C'est pour cela que nous apportons une si grande attention au confort de travail. Nous avons le projet d'aménager une terrasse pour pouvoir profiter de pauses café en plein air durant les beaux jours. Le confort passe aussi par la souplesse d'organisation. Les congés sans solde ou les temps partiels sont régulièrement accordés, aussi bien aux femmes qu'aux hommes. Pour nous, l'équilibre vie privée/vie professionnelle est très important et nous comprenons que



Véronique Hoffeld, associée, Loyens & Loeff. Photo-Studion Photography

quelqu'un puisse avoir besoin de temps pour pratiquer un sport de haut niveau, profiter de sa famille, mener un projet humanitaire ou préparer une thèse.

En quoi cette politique très généreuse est-elle profitable à l'entreprise ?

Cécile Arrecgros, DRH – L'entreprise est gagnante avec ce genre de politique. Même si la période est un peu délicate au niveau économique, nous collaborons avec une population très qualifiée qui pourrait avoir des opportunités ailleurs. Notre politique de bien-être au travail non seulement fidélise de manière très efficace, mais nous permet également d'attirer les meilleurs profils. Nos collaborateurs communiquent avec leurs réseaux et diffusent nos bonnes pratiques. Cela contribue à notre image d'employeur. La génération Y, par exemple, est très sensible à ce genre d'avantages et très demandeuse. Certains de nos collaborateurs ayant quitté l'entreprise, y reviennent car ils regrettent aussi certains avantages ainsi que l'atmosphère de travail. Le climat que l'on cultive crée un vrai attachement à l'entreprise et donc de la motivation et de l'engagement.

Deux autres types d'action sont à l'origine de la relation gagnant/gagnant entre nous et nos collaborateurs : la politique de formation et la politique d'expatriation. En ce qui concerne la formation, chaque collaborateur bénéficie d'un package selon son niveau de séniorité. Les formations concernent aussi bien les connaissances techniques que des domaines en relation avec le développement personnel (gestion du temps, négociation, prise de parole en public…). La politique d'expatriation, quant à elle, offre la possibilité aux personnes qualifiées ayant acquis 3 à 5 ans d'expérience de faire des échanges avec nos autres bureaux dans le monde. Cela accroît leur connaissance des problématiques clients tout en permettant de vivre une expérience enrichissante. Ce genre de projet est toujours organisé en tenant compte du contexte familial des employés.

Que conseilleriez-vous aux entreprises qui auraient envie de s'engager sur cette voie mais n'ont pas forcément les mêmes moyens que vous ?

Véronique Hoffeld – Certaines actions sont faciles et rapides à mettre en œuvre. Je pense, par exemple, à la disponibilité du management et au sens de l'écoute que celui-ci peut développer. Cela ne coûte rien, mais crée un sentiment de considération immédiat. Créer de la convivialité est à la portée de toute entreprise également. Par exemple, nous organisons régulièrement un apéritif de fin de semaine. Chaque organisation peut ainsi institutionnaliser un rendez-vous détendu récurrent. La convivialité entraîne la convivialité et les gens ont ensuite envie de fêter certains événements privés avec leurs collègues (naissance, anniversaire, mariage…). Le cadeau de fin d'année (ou la donation à une œuvre caritative) ou celui remis aux salariés ayant 5 ou 10 ans d'ancienneté n'est pas non plus coûteux ou compliqué à organiser, mais montre de la considération à l'égard des salariés et de leur fidélité. Faire des choses est plus une question d'envie que de moyens. De petites attentions peuvent changer radicalement une culture d'entreprise. ☑

Propos recueillis par Catherine Moisy



Rowlands International

25 ans d'activités au Luxembourg

Rowlands International est le cabinet de recrutement du Groupe Randstad au Luxembourg, spécialisé dans les services de recrutement sur mesure de cadres supérieurs et dirigeants d'entreprise. A l'occasion de son 25e anniversaire, nous avons rencontré son directeur, Jean-Pierre Mullenders.

Randstad est active sur le marché luxembourgeois depuis 1995. Rowlands depuis 1988. Comment la société est-elle passée dans le giron de Randstad et pourquoi est-elle la seule du Groupe à avoir gardé son nom ?
Rowlands était la division Executive Search de VediorBis. Lorsque Randstad a racheté celle-ci en 2008, nous avons décidé de garder le nom de Rowlands parce que le cabinet était actif depuis longtemps sur le marché luxembourgeois et que ses activités étaient totalement différentes de notre *core business* : l'intérim.

A qui s'adresse Rowlands et que propose-t-il ?
La base de son activité est le recrutement de cadres et dirigeants via l'approche directe sur base d'un mandat exclusif pour le compte d'un client. Le cabinet est sollicité plus particulièrement par les secteurs de la finance, de la banque ou de l'industrie, mais ses services d'adressent à des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. La société compte 5 collaborateurs qui, au vu des profils à rechercher, travaillent vraiment de manière personnalisée pour chacun de leurs clients.

Les activités de Job Partner ont tout récemment été reprises par Rowlands…
Lorsqu'Alain Berland, fondateur de Job Partner, a décidé de mettre un terme à ses activités, il s'est tourné vers le Groupe Randstad car il souhaitait ne pas voir se perdre ce qu'il avait créé 12 ans plus tôt. Rowlands International et Job Partner ont toujours partagé la même vision du métier, c'est-à-dire privilégier l'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et la personnalité des candidats, une adéquation qui reste la clé du succès d'un recrutement s'inscrivant dans la longévité. La reprise s'est donc faite tout naturellement.

Vous parlez de relation à long terme. Cette vision s'applique-t-elle aussi à l'intérim ?
Oui, car notre travail consiste à mettre en relation des entreprises et des intérimaires compétents. L'emploi à vie, et dans la même entreprise, est un modèle qui a vécu. Nous avons de jeunes diplômés qui font le choix du statut d'intérimaire pour des raisons personnelles, pour se forger une expérience, pour pouvoir multiplier ces mêmes expériences, etc. La nouvelle génération étant plus mobile, la gestion des ressources humaines prend tout son sens aujourd'hui car il faut pouvoir attirer et, surtout, retenir les talents. Qu'il s'agisse d'intérim ou de recrutement, nous nous devons de « mettre la bonne personne à la bonne place ». Et cela ne peut passer que par une relation de confiance, construite au fil du temps. ☑



Jean-Pierre Mullenders, directeur du Groupe Randstad au Luxembourg.
Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Propos recueillis par Isabelle Couset



ALD Automotive

Focus sur son Car Center

Inaugurée en 2010, la plate-forme logistique d'ALD Automotive, implantée dans la zone d'activités de Capellen, a été conçue pour offrir toutes les solutions en un seul et même endroit : livraison de véhicules neufs (privés et utilitaires) en location courte, moyenne et longue durée, restitution et revente des véhicules en fin de contrat… Visite des lieux avec Paul Trierweiler, Remarketing & Rent Manager.

Vous êtes la seule société de leasing à disposer d'un Car Center au Luxembourg…

En effet. Il faut savoir que notre société gère plus de 9.000 véhicules en leasing opérationnel. Avant 2010, toutes les opérations se faisaient sur notre site de Strassen, mais avec une flotte aussi importante, cela devenait compliqué. L'implantation du Car Center à Capellen facilite donc considérablement la tâche de notre équipe de 12 personnes depuis trois ans, notamment en matière de reprise et de revente de véhicules. L'espace offert permet d'assurer aisément le retour de 3.000 véhicules par an et leur revente aux professionnels et particuliers (fin de leasing) en parfait état de carrosserie et d'entretien.



Paul Trierweiler, Remarketing & Rent Manager, ALD Automotive.
Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Justement, quels sont les réels avantages du Car Center en matière de reprise et revente de véhicules ?

D'abord beaucoup d'espace. Nous disposons de 80 places à l'intérieur et de 250 places extérieures. Lorsque les clients nous ramènent le véhicule en fin de contrat, après avoir effectué un relevé minutieux des griffes, coups ou bosses, nous chiffrons directement le coût de la réparation. Cet examen se fait à l'intérieur, dans les meilleures conditions. Pour le client, aucune mauvaise surprise puisque nous lui communiquons immédiatement le prix exact de la réparation qui lui sera facturée. Pour la revente, lorsque nous récupérons le véhicule, nous essayons d'obtenir bien évidemment la meilleure valeur résiduelle. Le Car Center nous permet de bien préparer le véhicule à la revente (remarketing), car les acheteurs sont en grande majorité étrangers et achètent après consultation des véhicules sur notre site. Cela nous permet aussi de faire tourner les véhicules dans notre show-room. Ceux-ci sont remplacés toutes les semaines par de nouveaux qui rentrent et qui seront exposés à leur tour. Enfin, le Car Center est aussi idéalement situé pour les transporteurs qui viennent enlever les véhicules vendus.

Parlez-nous de votre solution *In and Out* …

Cette solution s'applique aux entreprises lorsqu'un des employés bénéficiant d'une voiture de société quitte l'entreprise. Le contrat continue de courir et cette voiture sera destinée à un autre employé. Afin de solder les comptes avec le salarié en partance, nous réalisons une expertise intérimaire, sur le même principe que pour la reprise. S'il y a des dégâts à charge du salarié, le montant est connu directement et l'employeur peut rapidement les lui refacturer ainsi que les frais de remise en état. Cela permet donc à l'employé suivant de disposer d'un véhicule quasiment neuf.

La place consacrée à l'activité court et moyen terme est importante aussi à Capellen…

Oui, c'est une grosse activité. Nous disposons d'une flotte de 300-320 véhicules. Cette flotte est principalement louée à des entreprises qui attendent un nouveau véhicule, qui ont besoin de solutions de mobilité provisoires en cas de réparations, de sinistres… La durée moyenne de location est de 3 mois. Grâce à cette structure d'une grande flexibilité, nous pouvons proposer à nos clients une palette de services qui apporte une vraie valeur ajoutée aux traditionnels services de leasing. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset



Utilisez vos émotions de façon constructive

Longtemps, les émotions ont inspiré la méfiance. Et l'inspirent parfois encore. Considérées comme irrationnelles, voire dangereuses, les parents s'efforçaient de les réprimer chez leurs enfants : de nombreuses générations ont entendu « un garçon ne doit pas pleurer », « une fille ne doit pas se mettre en colère », déclenchant ainsi un conditionnement dont il est parfois bien difficile de se libérer à l'âge adulte. Aujourd'hui, l'intelligence émotionnelle est reconnue comme un facteur d'efficacité dans le monde du travail, comme nous l'explique Marie-Laure Jacquet, consultante senior chez ADT-Center.



De g. à dr. : **Marie-Laure Jacquet**, consultante senior, **Sara Fiegler**, consultante, **Joëlle Letsch**, Managing Partner, **Florence Tollet**, consultante, **Pascale Kohn**, assistante RH, et **Josiane Eippers**, Managing Partner.

Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Le concept d'intelligence émotionnelle est récent. Pourquoi prend-il de l'importance aujourd'hui ?

On sait que ce ne sont pas les personnes les plus intelligentes qui réussissent le mieux ou qui ont la plus belle vie. Vous connaissez certainement des personnes qui sont brillantes et qui sont pourtant socialement inaptes et infructueuses dans leur travail ou leurs relations personnelles. L'intelligence intellectuelle ne suffit donc pas à elle seule pour réussir dans la vie. Votre QI peut vous aider à entrer à l'université, mais c'est votre quotient émotionnel (QE) qui vous aidera à gérer le stress et les émotions face à vos examens finaux. L'intelligence émotionnelle est donc de plus en plus prise en compte dans les recrutements, surtout au niveau des postes de management.

Comment est construite l'intelligence émotionnelle ?

Elle est construite sur plusieurs composantes dont la première est la conscience de soi, qui permet de déchiffrer nos sentiments et de comprendre en quoi ils ont des conséquences sur nos pensées et nos actions. La deuxième, la maîtrise de soi, est l'aptitude à gérer nos impulsions. La capacité à se motiver, la troisième composante, consiste à persévérer en dépit des obstacles. A ces trois piliers s'ajoutent deux piliers relatifs aux interactions avec les autres : l'empathie et la gestion des émotions d'autrui.

Il s'agit donc d'utiliser ses émotions de façon constructive…

L'intelligence émotionnelle est un moyen de mettre des mots sur les émotions. Cela implique de savoir les identifier, les différencier, et les exploiter à bon escient. Quelles soient positives (joies, désir…) ou négatives (peur, colère, tristesse, dégoût, surprise…), il faut prendre conscience que toutes les émotions sont utiles et surtout être à même de les transformer en énergie positive. Dès lors, en entreprise, on invoque l'importance de l'émotionnel comme étant une compétence intrinsèque au leadership. La maîtrise de soi, la confiance en soi et en ses collègues, la flexibilité devant les difficultés ou les échecs, la sensibilité aux autres… sont quelques-unes des qualités que détiennent les bons leaders. Le grand challenge de nos leaders sera, et certainement pour longtemps encore, la gestion d'un dosage subtil entre savoir et gestion des relations.

Comment faire pour renforcer son intelligence émotionnelle ?

Chez ADT-Center, ce sujet est traité dans différentes formations, de leadership, par exemple. Il est important, dans un contexte de diversité où les personnes ont des repères et des perceptions différentes, de bien savoir gérer les émotions et les utiliser de manière positive pour mobiliser et fédérer son équipe. La bonne nouvelle est que l'intelligence émotionnelle peut être développée chez chacun et à n'importe quel moment. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset



Être responsable RH en 2014…

Gérer l'après-crise, améliorer la compétitivité, retenir les talents et les développer, encourager, motiver, répondre aux exigences du business en termes de profitabilité, faire mieux avec moins… Faisant le lien entre le personnel et le management, « entre le marteau et l'enclume », la position des responsables des Ressources humaines est devenue stratégique. *entreprises magazine* a demandé à trois responsables des Ressources humaines issues de trois secteurs différents comment leur métier a évolué et quelle est la réalité de celui-ci aujourd'hui.

D'un secteur à l'autre, la crise a été vécue différemment. Au Luxembourg, notamment, ce séisme économique a eu pour effet de ramener les acteurs économiques les pieds sur terre. « *Dans la finance, notamment, l'impact de la crise a été considérable. Les règles du jeu ont été redéfinies. Evidemment, ce séisme économique a eu de fortes répercussions sur le rôle des Ressources humaines* », explique Jennifer Cunningham, Department Head Human Resources & General Administration au sein de Mizuho Trust & Banking et membre du conseil d'administration du Personnel Officers Group (POG), communauté RH au Luxembourg. « *Une des conséquences notables est le durcissement des impacts réglementaires. Le responsable des Ressources humaines doit désormais, au-delà de la gestion administrative, et des relations interpersonnelles, renforcer ses connaissances juridiques et légales.* »

Si le travail des RH s'est complexifié, il est sans doute devenu plus riche et plus intéressant. La crise, par ailleurs, a bouleversé les habitudes des salariés. Pour beaucoup, encore aujourd'hui, la pilule reste difficile à avaler. « *De nombreux employés sont dans la méfiance en permanence. Il est donc très important d'établir une relation de confiance, de rassurer tout en faisant prendre conscience à chacun que l'avenir est plus incertain que par le passé* », poursuit Jennifer Cunningham. « *Aujourd'hui, notre rôle est donc de créer un climat de bien-être, un environnement de travail bienveillant dans lequel chacun trouvera sa place et contribuera efficacement à l'effort commun.* »

L'ambiance a changé. Désormais, chacun est invité à faire preuve de plus de réalisme. Et la réalité, elle, est plus austère que par le passé. « *Les personnes qui bénéficient d'un emploi sont conscientes d'être, d'une certaine manière, privilégiées. Paradoxalement, cependant, elles peinent à comprendre qu'elles ne puissent plus obtenir ce dont elles ont bénéficié avant la crise* », constate Jennifer Cunningham. Dans de nombreux groupes, les bonus sont ainsi passés à la trappe ou sont accordés au mérite, conditionnés aux résultats exceptionnels d'une équipe ou d'une personne. Or, au Luxembourg, ces gratifications étaient fréquemment considérées comme des acquis.

Jouer les équilibristes

« *Cantonnés par le passé à un rôle purement administratif, les RH occupent désormais une place stratégique* », poursuit la responsable RH de Mizuho. Aujourd'hui, les responsables RH sont invités à trouver les moyens à mettre en œuvre afin de faire mieux avec moins et ainsi de faire appel à leur imagination. « *Dans ce contexte, il faut pouvoir parler vrai aux uns et aux autres afin de pouvoir trouver un équilibre entre profitabilité et durabilité. La crise a permis un certain réalisme. Alors que l'entreprise avait été déshumanisée au profit de l'argent, aujourd'hui, l'humain revient au centre des préoccupations.* »



Jennifer Cunningham, Department Head Human Resources & General Administration, Mizuho Trust & Banking, et membre du conseil d'administration du Personnel Officers Group (POG).

Les enjeux auxquels sont confrontés les responsables RH sont nombreux. Il faut attirer et retenir les talents, développer les compétences de chacun en interne, activer de nouveaux leviers de motivation. « *Nous sommes régulièrement confrontés à des personnes qui ne veulent pas rester dans l'entreprise, qui cherchent ailleurs. Le problème est que, ailleurs, dans la plupart des cas, elles se voient proposer un salaire inférieur de 15 à 20 % à celui dont elles bénéficient. Dès lors, malgré*

Dans un environnement changeant, il faut redonner du sens au travail de chacun, créer un sentiment d'appartenance à une entreprise, à un groupe, à une communauté, pouvoir trouver des réponses collectives aux préoccupations, attentes et besoins individuels

le désir de partir, elles restent à leur place. » En termes de motivation, d'implication, d'enthousiasme, un responsable RH a déjà rêvé mieux. Et l'argent, dans la conjoncture actuelle, ne peut plus constituer la principale source de motivation. « *Il nous faut donc faire preuve de créativité pour permettre à ces salariés de retrouver une seconde source de motivation. Il faut travailler sur la culture d'entreprise, sur les valeurs, les mettre en avant. Dans un environnement changeant, il faut redonner du sens au travail de chacun, créer un sentiment d'appartenance à une entreprise, à un groupe, à une communauté, pouvoir trouver des réponses collectives aux préoccupations, attentes et besoins individuels.* »

Recruter, de plus en plus loin

Si le capital humain est une ressource stratégique pour toute entreprise, le recrutement constitue donc un enjeu de taille pour un responsable RH. Or, dans de nombreux secteurs, il est devenu de plus en plus difficile de trouver la bonne qualification pour la bonne fonction. Nadine Sagrillo est responsable des Ressources humaines au sein du groupe Goeres, actif dans l'HoResCa. Si le secteur se porte bien, dénicher du personnel y est par contre devenu très difficile. « *Désormais, il nous faut aller de plus en plus loin, jusque dans le pays méditerranéens, pour trouver du personnel qualifié. Cela s'explique principalement par les exigences inhérentes au secteur d'activité, avec des horaires décalés et coupés, du travail de week-end et en soirée* », constate-t-elle. Or, c'est à un meilleur épanouissement personnel, social, familial qu'aspirent avant tout les jeunes générations de travailleurs au Luxembourg. « *Si nous parvenons à attirer des travailleurs du sud de l'Europe, le deuxième enjeu est de les retenir* », poursuit Nadine Sagrillo. « *S'ils sont attirés par le salaire, ils se rendent rapidement compte que l'environnement, ici,*



Nadine Sagrillo, responsable des Ressources humaines, groupe Goeres.

> Aujourd'hui, le responsable RH ne se limite plus à une fonction administrative. Il doit pouvoir répondre à toute une série de problématiques qui se posent en entreprise

Suite page 38 ⇨ •••

➪... Suite de la page 37

est bien différent. Ne serait-ce que le coût de la vie. » Pour les retenir, la responsable RH doit savoir concilier les attentes de chacun et les besoins du business. « *Cela passe par des aménagements de temps de travail, des plannings regroupés pour leur permettre d'avoir des jours de congé et de récupération qui se succèdent, mais aussi par la création d'une dynamique de groupe au sein du personnel, permettant à chacun de s'épanouir en société et de créer un sentiment d'adhésion et d'appartenance à l'entreprise* », ajoute Nadine Sagrillo. « *Aujourd'hui, le responsable RH ne se limite plus à une fonction administrative. Il doit pouvoir répondre à toute une série de problématiques qui se posent en entreprise.* » Comme les conflits de générations, dont on parle beaucoup ces derniers temps. Il faut donc pouvoir mettre en place des systèmes de tutorat, pour permettre aux plus expérimentés de transmettre leur savoir-faire à des jeunes avides d'apprendre. « *Les responsables RH doivent être avant tout à l'écoute des travailleurs, pouvoir les rencontrer dans leur fonction, au moment où ils travaillent, et trouver les moyens d'entendre leurs préoccupations. D'autre part, il faut pouvoir répondre aux enjeux du business. Si par le passé, le management pouvait susciter la crainte, aujourd'hui, c'est sur la confiance qu'il faut travailler.* »

Partenaire stratégique

« *Nous sommes devenus un partenaire stratégique du business* », confirme Bernadette Turbang, responsable RH au sein de Ceratizit, une des principales sociétés industrielles du Grand-Duché. « *Aujourd'hui, les Ressources humaines sont déterminantes dans le bon fonctionnement de l'entreprise. L'enjeu, toujours, est d'avoir la bonne personne à la bonne place.* » Au sein de Ceratizit, on recrute en permanence. Et s'il n'y a pas trop de difficultés à trouver les bons ingénieurs, la problématique est tout autre quand il s'agit d'embaucher un opérateur qualifié en production. « *Pour rester compétitif et maintenir une industrie prospère au cœur de l'Europe, il faut pouvoir sélectionner les bonnes personnes* », explique-t-elle. Pour recruter, la responsable RH a notamment établi des partenariats avec l'Adem, le Forem en Belgique, Pôle emploi en France. Elle n'hésite donc pas à prospecter sur les territoires voisins.



Bernadette Turbang, responsable RH, Ceratizit.

> La manière de gérer les Ressources humaines a changé. Aujourd'hui, chaque génération a des aspirations distinctes

« *Aujourd'hui, il faut malheureusement encore trop souvent démontrer que le département RH est aussi important que beaucoup d'autres et qu'il est désormais utile de l'intégrer dans la vision stratégique de l'entreprise. Les RH sont toujours entre le marteau et l'enclume* », poursuit la responsable RH. Il leur faut veiller aux intérêts de l'entreprise, dans le respect de ceux des salariés, en restant objectifs, mais sans négliger l'importance de la dimension humaine. « *On comprend alors que notre rôle est devenu essentiel, pour que chacun se sente impliqué, afin d'améliorer durablement la compétitivité de l'entreprise. Par le recrutement, mais aussi la formation, il nous appartient de faire évoluer les talents, de stimuler l'innovation. C'est essentiel dans l'industrie aujourd'hui* », ajoute Bernadette Turbang. « *La manière de gérer les Ressources humaines a changé. Aujourd'hui, chaque génération a des aspirations distinctes. La jeune génération, plus que de ramener de l'argent pour faire vivre le ménage, souhaite avant tout un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La magie des RH est de concilier les aspirations, d'expliquer les choses, pour que chacun puisse s'épanouir professionnellement et personnellement.* » ☑

Sébastien Lambotte



RH : une fonction de plus en plus stratégique

Au cœur des départements Ressources humaines, de nouvelles tendances se dessinent. Quelles sont-elles ? Réponses de Jean-Pascal Nepper, associé au sein du département Management Consulting de KPMG, et Céline Campi-Blain, Senior Manager, sur base de leur dernière enquête de rémunération publiée en septembre 2013.

En tant que spécialiste en conseil RH, vous côtoyez au quotidien les décideurs en Ressources humaines. Avez-vous constaté une évolution de leur rôle ?

Les professionnels RH se trouvent aujourd'hui exposés à de nouvelles tendances et de nouvelles exigences, touchant le cœur même de la fonction. Leur rôle est de plus en plus orienté business et c'est ainsi que, depuis quelques années, nous voyons effectivement de plus en plus en entreprise des fonctions de HR Business Partner.

Est-ce une nouvelle tendance ?

L'évolution du marché du travail a appelé à un changement fondamental au cœur des Ressources humaines. Ce qui était autrefois considéré comme un service administratif a grandi pour devenir une fonction stratégique. Le changement de statut s'est vu accompagné par une professionnalisation croissante du rôle avec des formations spécifiques, tels les Masters spécialisés en RH, et une émergence d'experts dans ce domaine. Qui plus est, les Ressources humaines ont progressivement occupé une position de partenaire commercial – d'où le rôle de HR Business Partner – considérant les collaborateurs comme des clients internes. Les chiffres de notre dernière enquête de rémunération publiée en septembre 2013 parlent d'eux-mêmes : en moyenne, 1/3 des collaborateurs RH occupent des fonctions de HR Business Partner.

Céline Campi-Blain, Senior Manager, Conseil RH, et **Jean-Pascal Nepper**, associé au sein du département Management Consulting, KPMG.

Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Aujourd'hui, quels sont les principaux objectifs des Ressources humaines ?

Justement, si l'on se penche sur les réponses des participants à notre enquête, les objectifs des professionnels RH sont liés aux nouvelles fonctions de HR Business Partner. En effet, les priorités aujourd'hui reposent sur trois piliers : les politiques et stratégie RH, la gestion de la performance et le développement des hauts potentiels. Il n'est donc pas surprenant que les professionnels RH aient désormais un rôle plus visionnaire et stratégique à entreprendre.

Vous parlez du développement des collaborateurs à long terme, on pourrait aussi le rapprocher d'un point qui hante beaucoup les professionnels RH de nos jours, à savoir la fidélisation des collaborateurs ?

Il est clair qu'aujourd'hui, les entreprises ont pleinement conscience de l'importance de fidéliser leurs employés, et encore plus les hauts potentiels ; ce qui explique que près de la moitié des professionnels RH ont fait de la gestion des talents leur priorité. Et cette gestion passe, par exemple, par la définition de plans de carrières, la mise en place de formations… Par ailleurs, la formation est, certainement et de plus en plus, un élément-clé dans la rétention des collaborateurs qui sont avides de progression et de connaissances. ☑

http://www.kpmg.com/LU/en/services/Advisory/management-consulting/Pages/PeopleChange.aspx



La gestion prévisionnelle des RH, pierre angulaire de la stratégie de l'entreprise

Vous trouvez qu'il est difficile de mesurer la portée à moyen-long terme de vos décisions Ressources humaines, touchant aux embauches, salaires, pensions, compétences… ? Vous souhaitez pouvoir anticiper l'impact de votre gestion des Ressources humaines sur le développement de votre entreprise ? Vous avez le sentiment de naviguer à vue ?

Trésorerie, qualité, efficacité et continuité du service, tels sont les enjeux auxquels sont confrontés tous les chefs d'entreprise. Pour y faire face, trois types de levier sont à leur disposition : maîtrise des coûts, gestion des risques et développement du capital humain. C'est à cette intersection que la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH) devient force de proposition.

Pour rester compétitif, il est nécessaire aujourd'hui de prévoir et d'anticiper. Et pour décider de la réalisation d'un investissement, les dirigeants se basent, d'une part sur les ambitions de développement pour leur entreprise, autrement dit, le plan stratégique et, d'autre part, sur des informations précises et fiables.

Mais dans les faits, au plan des Ressources humaines en particulier, quelle est votre situation ?

- Au niveau de la direction générale, considérez-vous que vos décisions sont éclairées par des données RH telles que l'évolution de la masse salariale, les compétences en présence ou encore le profil des ressources nécessaires pour demain ?
- Les chefs de service peuvent-ils compter sur les bonnes ressources, avec les bonnes compétences, au bon moment ?
- Pour les recrutements et la formation, disposez-vous d'informations pertinentes et fiables (effectifs, flux de personnels, programme de planification de la succession, etc.) ?

La GPRH est un outil dynamique permettant une parfaite adéquation entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et la politique de gestion des RH. Cette approche prospective consiste à mesurer la situation actuelle en matière de Ressources humaines et à évaluer les effets des options à mettre en œuvre pour répondre aux ambitions de développement de l'entreprise. L'analyse des écarts entre les deux permet alors de dresser la liste des besoins à court, moyen et long terme et d'établir un plan d'action RH (recrutement, formation, plan de succession…).

Ne pariez plus sur l'avenir, prévoyez-le !

A l'heure où les entreprises s'appliquent à relever le défi du « tout technologique » pour répondre aux exigences du marché, il est opportun de rappeler que le succès d'une entreprise est dépendant de ses Ressources humaines et de la soutenabilité budgétaire.

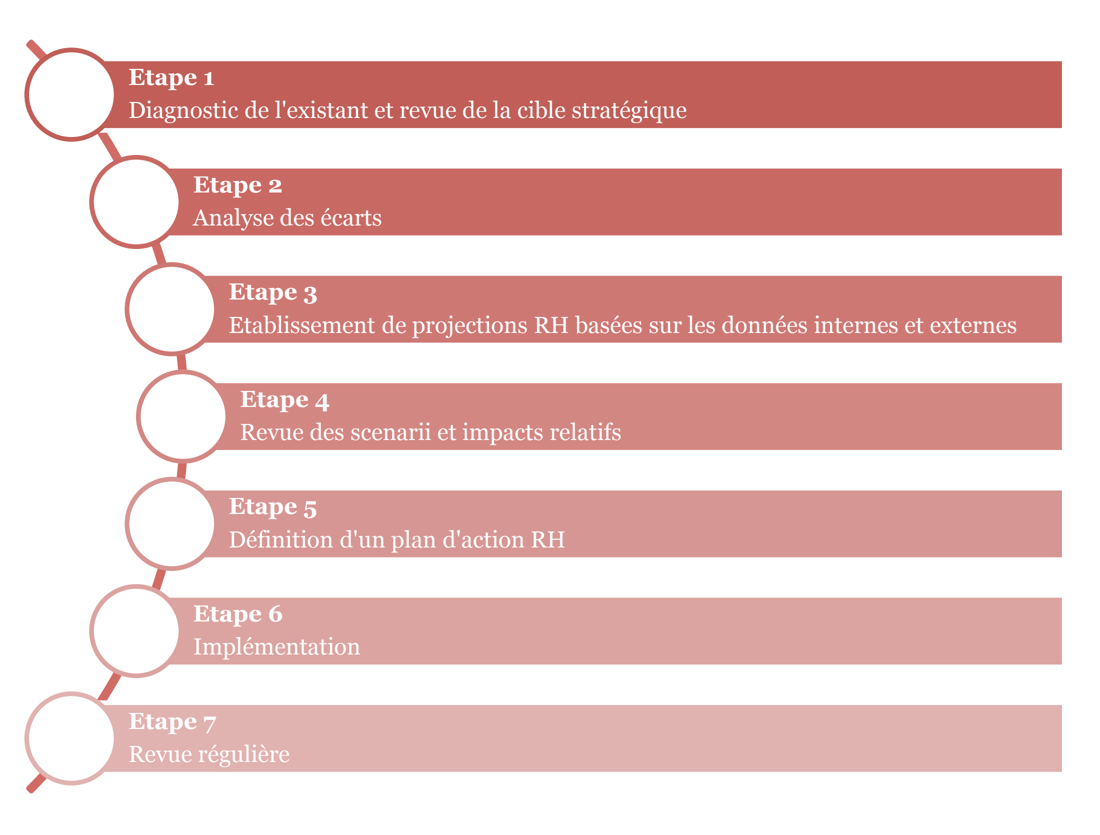
Le DRH a un rôle-clé de coordination à jouer. Il doit informer régulièrement les dirigeants (chef d'entreprise, directeur/responsable opérationnel, directeur/responsable financier) de l'impact du plan de développement de l'entreprise sur les Ressources humaines et vice-versa, tant sur les aspects quantitatifs que qualitatifs.

Il s'agit donc pour le DRH d'établir un diagnostic de l'existant, d'analyser les écarts avec les objectifs stratégiques et de réunir les décideurs pour établir des scenarii basés sur des projections RH.

Après avoir passé en revue les impacts financiers et humains, des options seront retenues afin d'adapter les volumes, les délais ou les critères en matière d'investissements.

> La GPRH est un outil puissant d'aide à la décision et constitue également un outil opérationnel de suivi et de *reporting* tant au niveau financier qu'organisationnel. Aussi, son succès repose en grande partie sur la qualité des informations et expériences partagées entre les directeurs et/ou chefs de service (dans leurs rôles de décideurs et managers d'équipes), le directeur administratif et financier (dans son rôle de garant du respect des contraintes budgétaires) et le DRH





Si le plan d'action est pluriannuel, la gestion prévisionnelle doit en revanche s'adapter aux nouvelles contraintes de suivi budgétaire. Nous préconisons donc la mise en place d'un processus de révision régulier permettant l'ajustement du plan d'actions en temps réel, par exemple tous les deux ans.

La gestion et la prévision au cœur des Ressources humaines

A ce stade, vous vous posez la question : mais concrètement, quelle sera valeur ajoutée de ma GPRH ? Retenons que c'est un outil de gestion indispensable pour répondre aux objectifs stratégiques au moyen de quatre leviers d'action :

1. la gestion prévisionnelle des ressources : la gestion des compétences, des profils, des emplois, des flux d'effectif, des âges, des carrières, du développement, de la succession et de la diversité ;
2. l'administration et le suivi budgétaire : la qualification et quantification des impacts de trésorerie, projection et évolution de la masse salariale, définition de plafonds… ;
3. la planification de l'organisation opérationnelle : organisation du temps de travail individuel et collectif, prise en compte de l'évolution des métiers et des besoins du service ;
4. l'alignement de la politique RH avec la stratégie : modèle d'organisation permettant de répondre aux objectifs, formalisation des rôles de chacun dans la nouvelle organisation, plan de développement de nouvelles compétences, de conservation et de partage de la connaissance, etc.

La GPRH est un outil puissant d'aide à la décision et constitue également un outil opérationnel de suivi et de *reporting* tant au niveau financier qu'organisationnel. Aussi, son succès repose en grande partie sur la qualité des informations et expériences partagées entre les directeurs et/ou chefs de service (dans leurs rôles de décideurs et managers d'équipes), le directeur administratif et financier (dans son rôle de garant du respect des contraintes budgétaires) et le DRH.

Anticiper les nouveaux enjeux internes et répondre aux évolutions du marché

La GPRH répond tant aux attentes « employeurs » qu'aux attentes « employés ».

Elle permet aux entreprises d'améliorer leur compétitivité, d'être au plus près des conditions du marché et d'adapter régulièrement leur politique et plan d'action RH en fonction des évolutions de la population, par exemple.

Pour les employés, la GPRH représente un dispositif à effet de levier pour leur épanouissement professionnel. Elle favorise les possibilités d'évolution de carrière, la mise en place d'un système de reconnaissance au plus juste et elle instaure une volonté de dialogue social.

La gestion prévisionnelle des Ressources humaines est donc un dispositif-clé qui permet au directeur des Ressources humaines de se positionner en réel *Business Partner* au service du développement de l'entreprise et de la mise en œuvre de la stratégie. ☑



Christian Scharff
Associé,
Human Resource Services Leader

PwC Luxembourg



Le rôle de la fonction RH dans la sauvegarde de l'intégrité de l'entreprise

La relation entre l'employé et son entreprise a connu une profonde mutation au fil des années, avec un clivage bouleversé par les effets de la crise financière. Dans de nombreuses entreprises, la fonction RH a été au-devant de la scène, avec pour objectif d'atténuer les tensions entre employés et employeur avant qu'elles n'aient de conséquences à long terme sur le fonctionnement de l'entreprise.

Pour de nombreux dirigeants d'entreprise, le rôle de la fonction RH se limite à la gestion quotidienne de l'administration du personnel et à l'amélioration des conditions de travail. Cette vision très restrictive démontre le manque d'intérêt pour la fonction RH qui peut jouer pourtant un rôle prépondérant dans le processus de gestion des risques et de sauvegarde de l'intégrité d'une entreprise.

Il est important de noter que cette responsabilité incombant aux RH n'est pas une simple option. Elle constitue une véritable nécessité pour quiconque voudrait implémenter un système intégré et efficace de prévention, voire de sanctions si nécessaire.

La fonction RH et le recrutement

La démarche de recrutement se décompose en différentes étapes consécutives : identification des besoins de l'entreprise, description du poste à pourvoir, choix entre le recrutement interne ou externe, sélection des candidats potentiels, entretiens et, finalement, si concluant, l'embauche du candidat.

Si certains CV adoptent parfois un caractère mensonger, il faut cependant toujours garder à l'esprit que le contenu d'un CV est de nature contractuelle, tel que les diplômes ou l'expérience professionnelle. Par conséquent, si ce n'est pas coutume, un contrôle des diplômes présentés et une copie d'un extrait récent du casier judiciaire devraient être inclus dans tous les processus de recrutement externe.

De même, pour les entreprises ayant des liens commerciaux avec certains pays, principalement les Etats-Unis, elles devraient normalement s'assurer d'une vérification systématique des candidats par rapport à certaines bases de données gouvernementales. Au demeurant, c'est de la responsabilité des RH de trouver une solution afin que ce contrôle soit compatible avec les diverses réglementations locales en matière de droit du travail.

La fonction RH et la formation

L'employé de l'entreprise constitue la première cible d'agissements non éthiques. Les RH doivent ainsi identifier les besoins réels en formation pour couvrir certains risques : fraude, corruption, conflits d'intérêts, blanchiment d'argent, programmes de sanctions internationales, etc. Il faut noter qu'en cas de corruption, il arrive très souvent que les autorités gouvernementales examinent le degré de sensibilisation du personnel à cette problématique lors d'une enquête de corruption. Ainsi, le département RH doit pour cette raison montrer « patte blanche » en termes de suivi de formations et donc pouvoir démontrer sur ce point précis les efforts que l'entreprise a investis dans ce domaine pour se prémunir de toute action de corruption.

La fonction RH et l'évaluation des personnes

Les RH devront incorporer dans le processus d'évaluation des performances de l'employé des critères liés à la bonne gestion des risques. Deux points sont particulièrement visés dans cette démarche :

- la sauvegarde de l'entreprise en tant qu'employeur ;
- la réduction des coûts : devoir rattraper les manquements d'un employé qui ne respecte pas les processus ou valeurs internes engendre un coût additionnel pour l'entreprise, en raison des efforts à consentir pour palier à ces manquements.

La fonction RH et le processus de *whistleblowing*

La mise en place et la gestion d'un processus de *whistleblowing* (lanceur d'alertes) est fondamentale, bien que souvent trop peu considérée.

Lors de la mise en place du processus de « prévention », la première question est de savoir si les RH doivent y participer. Pour certains, la question est tranchée et seul le département d'audit interne ou de *compliance*, ou dans certains cas le département légal interne, sera le maître d'œuvre exclusif de cette mise en place. Selon nous, exclure complètement les RH de cette implémentation ne constitue pas la meilleure option. En effet, en Europe, les aspects très importants de droit du travail, protection des données, accès aux informations du dossier du personnel sont fondamentaux et il convient de les incorporer dès le départ.



Concernant la gestion du filtrage, la fonction RH pourra là aussi apporter un soutien non négligeable.

Finalement, l'exploration des possibilités existantes et la mise en œuvre de la solution choisie par les RH dans une situation de protection du *whistleblower* et de la personne suspectée n'est pas à remettre en question. Comment gérer le *whistleblower* interne et le protéger d'éventuelles représailles ? Une enquête interne doit toujours être faite à charge, mais aussi à décharge. Selon la gravité des faits reprochés, laisser le suspect en poste n'est peut-être pas une option viable. Or, prendre des mesures radicales sans preuves solides à ce stade du processus engendre une violation de la présomption d'innocence et, par conséquent, des conséquences très néfastes si par après il est établi par l'enquête que les faits reprochés étaient sans fondements réels.

La fonction RH en cas de fraude ou autre comportement non éthique

Par chance pour l'entreprise concernée, ces cas n'apparaissent normalement que de façon exceptionnelle, mais il est néanmoins indispensable que les RH aient réfléchi et mis en place des mesures et procédures adaptées à ce genre de situation. Voici quelques points à prendre en considération :

- s'assurer que les mesures prises lors de l'enquête soient compatibles avec le droit du travail et les autres normes légales et réglementaires applicables ;
- prévoir dans le contrat de travail et autres documents signés par chaque employé, les clauses adéquates afin de pouvoir au besoin effectuer, à charge ou à décharge, une recherche ciblée au niveau informatique ;
- créer une procédure de sanctions adaptées à ce genre de situation ;
- entamer une réflexion et mettre par la suite en œuvre une procédure spécifique concernant la communication et l'interaction éventuelle avec les syndicats et les administrations étatiques, en particulier dans le cadre de soupçons de harcèlement moral ou physique.

En conclusion, bien que d'autres départements au sein d'une entreprise soient par nature garants de la pérennité de l'entreprise, le département RH peut et doit, lui aussi, apporter sa contribution, en aidant notamment à naviguer de façon sereine parmi les nombreuses normes régissant les relations de travail. ☑



Gérard Zolt
Country Practice Leader du Département Fraud Investigation & Dispute Services

EY Luxembourg



Manager à distance ne s'improvise pas

Dispersion géographique des équipes, utilisation des nouvelles technologies, projets transversaux, partenariats ou bien télétravail, travailler ensemble en ligne et à distance est une nouvelle forme d'organisation du travail et de la communication à laquelle chacun est désormais habitué, mais qui complique le travail ensemble.

Cette situation, qui génère des attitudes et des habitudes différentes des situations classiques, de travail oblige les managers, loin de toute improvisation, à repenser la gestion des Ressources humaines sous peine d'accentuer le stress qui pèse sur le travail collaboratif en ligne et à distance. Comment ? En s'appuyant sur quelques points-clés tels que créer du lien, donner du sens au groupe (feuille de route), afficher les règles du jeu à ses collaborateurs, garantir la confiance, maîtriser la relation électronique, privilégier un fonctionnement de collaboration…



Se mettre d'accord sur les outils de communication directe ou indirecte

Fini le temps de la pause café, des déjeuners et des échanges au détour d'un couloir. L'e- manager doit récréer du lien différemment en structurant et cadençant les moments de rencontre qui peuvent se faire à l'occasion de points hebdomadaires téléphoniques, mais aussi à l'occasion de *tchatting* et de Webconférences. Avec cette différence que lorsqu'il s'agit de discussions de groupe, ce n'est pas une conversation « à bâtons rompus » qui se déroule, mais une conversation orientée vers un objectif, par exemple, celui de prendre une décision. Concentration et qualité d'écoute sont nécessaires à la résolution des problèmes. Enfin, pour démêler un problème plus complexe, l'e-manager doit bien évidemment savoir sauter dans un avion…

Se méfier des outils numériques qui peuvent mettre sous tension le monde du travail

Les outils technologiques permettent certes de travailler ensemble, mais ils n'induisent pas automatiquement la collaboration. Exemple : lorsqu'un manager veut partager l'information, il envoie, le plus souvent, beaucoup d'e-mails groupés avec pièces jointes. Mais ces messages sont impersonnels : tout le monde reçoit le même contenu, sans nuances. Ils ne conviennent pas aux besoins relationnels qu'attendent des personnes qui travaillent ensemble, mais dans des lieux séparés. Les e-mails devraient être réservés aux échanges d'informations uniquement, les directives et les ordres devant passer par un autre support. De même, les e-mails servent encore trop souvent à contrôler les collaborateurs : certains collaborateurs consacrent 50 % de leur temps à reporter à leurs hiérarchies. Le nouveau manager doit savoir lâcher prise, partager le pouvoir. Pour savoir si le collaborateur est débordé et/ou stressé, le face-à-face reste sa meilleure carte.

Un manager sous tension

En relation permanente avec les équipes implantées un peu partout dans le monde, l'e-manager a une tendance à être surchargé et épuisé : analyser la façon dont ses collaborateurs à distance perçoivent leur manager est une tâche compliquée. Il a tout intérêt à mettre en place un projet d'organisation de travail et de communication bien charpenté, en réduisant, par exemple, le nombre d'interlocuteurs directs.

Assurer le besoin de formation de ses collaborateurs

Le nouveau manager se doit de faire évoluer ses collaborateurs en leur permettant d'accéder à la formation professionnelle. Pourquoi ? Parce que le collaborateur à distance a besoin d'autonomie, son manager ne pouvant l'épauler facilement. Il est donc nécessaire de lui donner les moyens de cette autonomie pour pouvoir avancer dans la poursuite des objectifs fixés. ☑

Martine Borderies



Télétravail : faire comme chez soi ?

Le télétravail a été adopté par un certain nombre d'entreprises. Il permet à l'employeur de faire des économies en termes de frais de bureaux et aux employés de mieux concilier leur vie privée et leur vie professionnelle.

Le télétravail a connu une forte progression au Luxembourg : de 2 % en 2005, sa proportion est passée à 7,1 % en 2010 (chiffres Statec). Il se répand notamment dans le secteur des PME actives dans le domaine de l'agriculture, de l'immobilier et des finances.

Pour pratiquer le télétravail, l'employeur et l'employé doivent respecter certaines conditions particulières et signer un avenant au contrat de travail. Au niveau de la sécurité de l'information, l'un des principaux défis posés par le télétravail consiste à traiter de manière appropriée les données privées ou confidentielles hors de l'environnement sécurisé de l'entreprise.

Un cadre à respecter

Quelques règles doivent être mises en place et les télétravailleurs doivent être responsabilisés pour utiliser leurs outils informatiques, à savoir :

1. Paramètres de sécurité du poste de télétravail :

- les fichiers locaux ne doivent normalement pas être partagés avec d'autres utilisateurs ;
- le télétravailleur ne devra pas posséder les droits d'administrateur sur sa machine afin d'éviter qu'il puisse modifier les paramètres de sécurité. Si cette mesure ne peut être mise en place, il faudra préciser, dans la politique de sécurité, quelles actions sont autorisées ou non sur les postes de télétravail.

2. Contrôle de l'accès au réseau de l'entreprise :

- le responsable informatique devra surveiller les accès au réseau de l'entreprise, depuis les postes de travail, pour y détecter d'éventuelles anomalies ;
- dans tous les cas, l'accès au réseau de l'entreprise par des terminaux situés à l'extérieur devra se faire par une Smartcard, un certificat ou, au minimum, avec un mot de passe fort.

3. Utilisation d'un VPN :

- l'utilisation d'un VPN est requise pour permettre aux télétravailleurs d'accéder au réseau interne de l'entreprise sans risquer de compromettre des données. VPN signifie Virtual Private Network. Il s'agit d'un système qui crée un « tunnel » chiffré entre le poste distant et le réseau de l'entreprise ;
- attention aux VPN « basiques » ou aux anciens protocoles, qui sont moins sûrs. OpenVPN ou les technologies basées sur IPsec sont, par contre, généralement des technologies fiables ;
- avec un VPN moderne, le lieu de connexion n'a normalement pas d'influence sur la sécurité des données. Par contre, il est possible que certains firewalls empêchent l'accès au VPN.

4. Politique de sécurité du télétravail : une politique de sécurité du télétravail doit être mise en place comme partie intégrante de la politique de sécurité de l'entreprise. Cette politique encadrera les conditions d'exercice du télétravail. Les règles suivantes devraient y être inscrites :

- l'ordinateur de l'entreprise doit être utilisé uniquement à des fins professionnelles ;
- le télétravailleur ne pourra pas supprimer ou réduire les mesures de sécurité qui ont été mises en place sur son poste ;
- en cas d'utilisation nomade d'un poste de travail, des protections physiques (cadenas…) devront être utilisées ;
- l'accès au réseau de l'entreprise est uniquement autorisé au travers du VPN. Si certains points d'accès ne permettent pas d'activer le VPN, une clé 3G pourra être proposée au télétravailleur ;
- les données sensibles de l'entreprise ne pourront pas être stockées sur le disque dur, mais devront systématiquement être stockées sur le réseau de l'entreprise, via le VPN.

En conclusion

Le télétravail c'est tout sauf du travail improvisé. Que ce soit d'un point de vue fonctionnel ou informatique, l'organisation du télétravail doit s'accompagner de mesures techniques et pratiques. Il faut également assurer une sensibilisation particulière des travailleurs concernés. ☑



Jean Larock
Consultant éditorial

CASES





Trois générations au travail

Trois générations de salariés travaillent ensemble dans les organisations d'aujourd'hui. La Génération Y, née entre 1980 et 2000, dernière en date à débarquer sur le marché de l'emploi, constitue un véritable casse-tête pour les entreprises. Les raisons ? Gaëlle Hameury-Lemoine, fondatrice de Coaching & Formation, nous les explique. Coach certifiée ICN Business School et formatrice, elle connaît bien le sujet pour avoir déjà réalisé 2 études sur la génération Y et le management intergénérationnel.

On dit les relations professionnelles tendues avec la Génération Y. Quelle en est la principale cause ?

Les managers des générations X et Baby-Boomers sont déboussolés par ces jeunes en profond décalage avec leurs valeurs et ne savent plus comment faire face. Les jeunes de cette génération Y (prononcez *Why* parce qu'ils veulent toujours savoir pourquoi. On les appelle également la *Now Generation*, en référence à leur impatience, ou encore la *e-Generation*, parce qu'ils sont connectés), eux, sont démotivés par une impression de sous-capitalisation de leur potentiel et deviennent de plus en plus méfiants vis-à-vis de l'entreprise et des managers. Turnover qui augmente, coûts d'intégration qui explosent, absentéisme important, présentéisme manifeste sont autant de conséquences sur la performance des organisations. Le plaisir de travailler tous ensemble ne semble plus être au rendez-vous.

Et cette génération en particulier se caractérise par de nombreux stéréotypes…

En effet, désinvolture dans la relation hiérarchique, individualisme, exigence sur le respect de leurs droits, impatience, déloyauté envers l'entreprise, place importante accordée à la vie personnelle sont des discours récurrents sur les jeunes Y dans les ascenseurs, les couloirs et les cafétérias des entreprises. Ceci est souvent alimenté par leurs comportements ou attitudes. Le fait, par exemple, qu'ils se permettent de refuser de faire des heures supplémentaires, qu'ils exigent plus de vacances ou n'hésitent pas à demander un congé sans solde pour voyager entérine l'idée qu'ils sont moins engagés dans le travail que leurs aînés. Côté reproches, les jeunes Y ne sont pas en reste envers leurs aînés. Ils les décrivent comme leur accordant peu de confiance et d'écoute, réfractaires au changement et peu flexibles, trop hiérarchiques et conservateurs, trop carriéristes, avec le travail comme valeur centrale et à tout prix, sans aucune place pour leur vie personnelle ! Tout ceci me paraît bien pessimiste pour l'avenir des entreprises quand on sait que ces jeunes sont amenés à devenir les managers et dirigeants de demain.



Vos études mettent-elles en avant ces nombreux points négatifs ?

Non, les résultats montrent que lorsqu'on s'intéresse à leur point de vue, à leurs attentes et à leur vision de l'entreprise, le tableau n'est pas si sombre. Le travail garde une place importante à leurs yeux. Toujours essentiel, il prend cependant un sens nouveau, comme une dimension d'un projet de vie plus large, chargé de valeurs, avec des éléments fondamentaux tels que réalisation de soi, potentiel de progression, articulation entre vie privée et vie professionnelle. Ce changement dans la valeur travail trouve ses racines dans la société de l'information dans laquelle a grandi cette génération. Tout comme les révolutions industrielles ont radicalement changé les façons de vivre, de penser et de travailler, la révolution technologique a transformé l'un des caractères les plus fondamentaux de l'humanité : la communication. Ces jeunes qui ont grandi avec la clé autour du cou, rentrant au domicile plus tôt que leurs parents carriéristes, ont appris très tôt à devenir autonomes et à négocier avec eux. Depuis l'enfance, que ce soit à l'école, dans la famille ou sur Internet, ils se sont toujours sentis égaux aux autres. Ils ont grandi dans un environnement où on valorisait l'expression de leurs opinions et de leurs suggestions. Il est donc naturel pour eux que le milieu du travail le leur permette aussi. Parce qu'ils ont souvent été seuls, les relations humaines sont

Suite page 50 ⇨•••

⇨... Suite de la page 48

très importantes à leurs yeux. Ils accordent généralement de l'importance à la vérité, à l'authenticité et à la confiance dans les relations qu'ils entretiennent avec les employeurs.

Peut-on dire qu'ils ne respectent pas l'autorité, notamment au sein de leur entreprise ?

En fait, le rapport à la hiérarchie est différent de celui des générations précédentes, plus basé sur l'échange et la compétence que sur le pouvoir et l'autorité. Cette génération Y se démarque également par ses préoccupations pour l'environnement, le développement durable, l'équité, la justice. Certains se font un point d'honneur de vivre en conformité avec ces valeurs. Pour eux, l'entreprise doit incarner des valeurs et être en mesure d'offrir des environnements de travail et des missions en cohérence avec ces valeurs. Finalement, contrairement aux générations précédentes, la carrière semble être pour les jeunes plus un moyen de rencontrer leurs attentes personnelles qu'une fin en soi dans la vie. En ce sens, le travail perd de sa fonction intégrative et de sa capacité à donner un véritable statut identitaire, au profit d'une fonction existentielle et instrumentale, au sein d'un système de valeurs plus globale.

Ils connaissent tout des nouvelles technologies. C'est un grand atout pour les entreprises…

Sans aucun doute. Ignorer les adaptations nécessaires dans les organisations d'aujourd'hui reviendrait à ignorer le potentiel extraordinaire que ces jeunes Y représentent pour les organisations du futur. Ils sont en quête de défis professionnels innovants, responsabilisants et valorisants. Ils sont branchés sur le futur, orientés performance. Les organisations qui réussiront le défi de l'intégration de ces jeunes bénéficieront de leur créativité, de leur capacité d'innovation, de leur ouverture sur le monde et de leur agilité intellectuelle. Mais surtout, elles réussiront le pari du transfert intergénérationnel des compétences, enjeu principal pour le succès et la pérennité des entreprises dans un monde de plus en plus concurrentiel.

> Les résultats montrent que lorsqu'on s'intéresse à leur point de vue, à leurs attentes et à leur vision de l'entreprise, le tableau n'est pas si sombre. Le travail garde une place importante à leurs yeux. Toujours essentiel, il prend cependant un sens nouveau



Gaëlle Hameury-Lemoine, fondatrice de Coaching & Formation

Est-on en voie de réinventer les modèles managériaux et la culture d'entreprise ?

L'instauration du dialogue intergénérationnel est essentielle dans le processus de transformation des modèles managériaux classiques, car ce dialogue donne aux managers et aux services RH des entreprises l'occasion de repenser leurs pratiques en replaçant l'essentiel au cœur de l'important, d'identifier attentes, besoins et valeurs des jeunes d'un côté, et de les confronter aux contraintes organisationnelles et de marché de l'autre afin d'en faire émerger des actes managériaux à forte valeur ajoutée pour l'implication de tous, sans renoncement aux fondamentaux de l'entreprise. Pour enfin devenir les chefs d'orchestre d'un management individualisé respectueux des attentes et besoins de chacun, s'inscrivant dans l'équité organisationnelle et générationnelle. Et façonner cet environnement de travail à forte éthique que les jeunes Y attendent, capable d'aligner le rêve, les valeurs, les comportements, et les résultats.

Pour faire cohabiter ces 3 générations, que conseillez-vous aux entreprises qui font appel à vos services ?

Bien au-delà de la question des Y, c'est celle de toutes les générations au travail dont il est question. Tout réside d'abord en la capacité de chacun à changer de regard. Abandonner la stigmatisation des différences comme un problème, au profit de leur appréciation comme une richesse pour l'organisation. Prendre conscience, sans jugement de valeurs, que chaque génération peut fonctionner dans un cadre de référence différent, parce qu'elle a grandi dans un contexte historique et sociologique particulier et chargé d'un héritage différent. Apprendre à connaître, apprivoiser et accepter l'autre avec ses valeurs, aspirations et besoins au travail, et comprendre comment cela s'inscrit dans ses propres objectifs, ceux de l'équipe et de l'organisation. En appréhender les difficultés, les contraintes, mais aussi les sources de satisfaction. Enfin, en partager les émotions et les ressentis, en osant dire à l'autre librement, mais aussi en écoutant l'autre dans sa liberté d'expression. C'est ainsi que chacun réussira à se sentir faire partie intégrante d'un ensemble auquel il apporte sa contribution, et pourra (re)découvrir le plaisir du travail collectif, au-delà de la question des âges et des attentes individuelles, et sans pour autant renoncer à la satisfaction du travail personnel et à ses propres valeurs, aspirations et besoins. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

www.coachingetformation.com



Emploi : l'ADEM rebat les cartes

Face au paradoxe luxembourgeois qui voit le taux de chômage augmenter alors même que des milliers de nouveaux emplois sont créés chaque année, l'ADEM se mobilise et accélère sa réforme. Les employeurs, d'une part, et les personnes en recherche d'emploi, d'autre part, sont désormais considérés véritablement comme des clients, auxquels l'ADEM va proposer de nouveaux services.

En janvier 2012, l'ADEM a changé le sens de son acronyme. ADEM ne signifie plus Administration de l'emploi, mais Agence pour le Développement de l'Emploi. Par ces mots, l'ADEM prend en quelque sorte l'engagement de rapprocher le plus efficacement possible les demandeurs d'emploi des employeurs.

Cette recherche d'efficacité passera avant tout par une personnalisation des traitements en fonction des besoins et profils : côté employeurs, le service ne sera pas le même pour une PME que pour un grand groupe disposant d'un service RH développé ; côté demandeur d'emploi, on imagine aisément qu'un jeune qui arrive sur le marché du travail n'aura pas les mêmes besoins qu'un cadre de banque ou qu'un travailleur manuel d'une cinquantaine d'années. Dorénavant, ces personnes trouveront des réponses appropriées à leur propre situation.



Isabelle Schlesser, directrice, ADEM.

« Nous souhaitons faire de l'ADEM un véritable partenaire pour tous les acteurs de l'emploi, en délivrant un service efficient et humain » (Isabelle Schlesser, directrice de l'ADEM)

Pour les employeurs

Désormais, une même entité regroupe 11 conseillers sectoriels, issus des fédérations professionnelles (bâtiment, commerce, industrie, Horeca…) et d'autres conseillers ADEM pour former une équipe exclusivement dédiée au dialogue avec les employeurs : réception des offres d'emploi, suivi et supervision finale de la liste des candidats à proposer. Les employeurs peuvent solliciter des conseils personnalisés auprès de cette équipe et les conseillers peuvent plus facilement travailler ensemble sur certains dossiers ou échanger des informations.

Le mode de déclaration des postes vacants a été simplifié : il suffit désormais de remplir le formulaire unique, disponible sur le site Internet de l'ADEM et de l'envoyer par mail à l'adresse unique, mise en place en octobre 2013, employeur@adem.etat.lu (ou par courrier ou par fax). Le formulaire peut être complété indifféremment en français, anglais ou allemand. Le *back office* du service employeurs se charge des éventuelles traductions et de l'adéquation entre l'annonce rédigée par l'employeur et le nouveau Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME).

De plus en plus d'employeurs sont familiarisés avec ce référentiel, développé en France par Pôle Emploi. Celui-ci décrit très précisément les qualifications requises et les compétences à mettre en œuvre pour 10.000 appellations métiers, regroupées en 531 domaines d'activité. Le ROME fait l'objet de 4 mises à jour par an, ce qui garantit la prise en compte des nouveaux métiers. L'ADEM a pour projet d'adapter l'outil aux spécificités du marché luxembourgeois, notamment en ce qui concerne les métiers de la finance. L'outil présente l'avantage de développer un langage commun

entre offre d'emploi et profils de candidats afin de réussir le meilleur *matching* possible.

Cette correspondance entre offres d'emploi et profils candidats est justement l'objet du nouvel outil informatique, adopté par l'ADEM à l'été 2013, permettant une recherche multicritère, à la fois sur la base des offres d'emploi et sur la base des CV. Le système balaye les compétences, mais aussi les langues, la disponibilité et la mobilité géographique, puis établit un *scoring* des candidats en fonction de leur adéquation aux critères demandés par l'employeur. Cet outil « scanne » l'ensemble de la base de données nationale pour chaque offre d'emploi, multipliant ainsi les chances de trouver le ou les candidats qui correspondent le mieux à la demande. A la suite de cela, chaque employeur reçoit la liste des candidats correspondant le mieux à ses attentes. Les assignations, mieux ciblées, sont moins nombreuses, ce qui fait gagner du temps et de l'efficacité à tout le monde.

Enfin, l'ADEM met régulièrement en place des ateliers de recrutement pour aider les entreprises qui recherchent plusieurs profils identiques (8 au moins). L'ADEM opère la présélection des candidats, par téléphone ou au moyen de tests, avant de les convier à des ateliers de recrutement, développés sur mesure en fonction de la qualification recherchée. Les méthodes peuvent être relativement innovantes, avec, par exemple, des mises en situation réelles pour certains métiers manuels. Une fois que les candidats sont sélectionnés par l'entreprise, ils peuvent être formés au frais de l'ADEM avant leur prise de poste pour être tout à fait opérationnels.

Pour les personnes à la recherche d'un emploi

Cette cible a beaucoup changé au cours des dernières années. D'une population assez homogène, en général peu qualifiée, on est passé à une situation où tous les profils se rencontrent, aucun secteur n'étant à l'abri d'un retournement économique. Il faut donc imaginer des traitements différents pour des populations qui n'ont pas les mêmes besoins.



L'agence ADEM de Belval.

> « En matière d'actions pour les demandeurs d'emploi, le maître mot désormais sera personnalisation en délivrant un service efficient et humain » (Isabelle Schlesser, directrice de l'ADEM)

Chaque demandeur d'emploi inscrit va donc signer une Convention personnalisée de collaboration dans laquelle toutes les étapes de son retour à l'emploi seront écrites et suivies de près. C'est un travail de collaboration, comme son nom l'indique, ce qui implique que le demandeur d'emploi doit se sentir l'acteur principal de sa recherche tout en bénéficiant d'une aide efficace.

Première aide : le Contact Center, un service de contact téléphonique mis en place dès septembre 2012. 15 personnes y gèrent 10.000 appels par mois et règlent ainsi 75 % des demandes entrantes. Ce travail d'accueil et de premiers renseignements décharge les conseillers, qui peuvent ainsi mieux se consacrer aux personnes qu'ils ont en charge et dont ils doivent cerner au mieux le profil et les aspirations.

Un entretien approfondi, qui se déroule presque comme un entretien d'embauche, permet de mesurer les compétences du demandeur d'emploi. Le ROME, utilisé depuis juin 2012 pour tout nouveau dossier, est un soutien très appréciable dans cette démarche qui consiste à s'assurer que le candidat détient les compétences nécessaires pour exercer le métier auquel il prétend.

Dans le domaine des langues, les demandeurs d'emploi seront évalués beaucoup plus précisément dans les prochains mois, à l'aide d'une échelle dont chaque niveau correspond à des compétences précises. Pour toutes les professions réglementées, les diplômes doivent être produits ainsi que leur homologation par l'Etat luxembourgeois quand il s'agit de diplômes étrangers.

Les conseillers sont formés petit à petit pour affiner leurs techniques d'entretien et ainsi pouvoir apprécier les compétences d'une population de plus en plus variée et qualifiée.

La mesure phare qui va vraiment permettre de personnaliser le traitement de chaque dossier est actuellement en test à l'agence de Wasserbillig. Depuis le 16 septembre 2013, cette agence a traité 350 dossiers selon la nouvelle procédure. Un *profiling* de chaque candidat est dressé à l'aide de questions très précises sur le parcours scolaire, la santé, le contexte familial, l'expérience acquise et la mobilité géographique. Suite à cette première étape, les personnes sont réparties en deux grandes catégories. Celles qui sont proches du marché de l'emploi se verront offrir un encadrement classique pendant 3 mois (au-delà, ils peuvent passer dans la 2e catégorie). Celles qui sont éloignées du marché, pour une raison ou une autre, se verront proposer un encadrement intensif par des professionnels aux compétences spécifiques, psychologues, éducateurs ou encore assistants sociaux, avant de réintégrer un parcours classique. Il s'agit de traiter les obstacles au retour à l'emploi (garde des enfants, problème de santé, besoin d'une formation complémentaire…) les uns après les autres, de façon structurée et durable. A chaque entrevue (au moins une par mois), le candidat repart avec des actions précises à réaliser, écrites formellement.

L'encadrement intensif implique un suivi très régulier et une connaissance précise de la situation du demandeur d'emploi. Quelques très rares personnes ont souhaité arrêter le processus, au risque de perdre leurs indemnités, jugeant le procédé trop intrusif. La grande majorité semble satisfaite d'être épaulée de près. Fin du test prévue pour mi-mars 2014. ☑

Catherine Moisy



Ecart salarial à l'embauche selon le genre

En faveur des jeunes femmes ?

Dans son étude *Ecart salarial à l'embauche selon le genre : une analyse par métier*, Kristell Leduc, chargée de recherche au CEPS/INSTEAD, a pu travailler, pour la première fois, sur des données exhaustives et précises sur l'écart salarial selon le genre dans les métiers occupés. Elle nous explique ses conclusions.

D'après votre étude, quels sont les écarts de rémunération constatés à l'embauche et pour quels groupes ?

En mars 2012, l'écart de salaire mensuel moyen entre les hommes et les femmes s'élève à 19,5 % en faveur des hommes. Cet écart brut moyen reflète en grande partie la surreprésentation des femmes dans les emplois à temps partiel. Le calcul de l'écart de salaire horaire moyen permet de corriger ces effets induits par le temps de travail : cet écart chute alors à 8,0 %, toujours en faveur des hommes. Par contre, lorsque l'expérience professionnelle est neutralisée et que l'on calcule cet écart salarial sur les premiers recrutements, entre janvier 2009 et mars 2012, des jeunes âgés entre 15 et 25 ans, l'écart s'élève à - 2,8 % et se révèle être en faveur des femmes.

Par ailleurs, une analyse plus fine selon les neuf grands groupes de professions nous montre que lorsque les écarts salariaux à l'embauche existent, ils ne sont pas toujours en faveur des hommes.



Kristell Leduc, chargée de recherche, CEPS/INSTEAD.

En effet, trois groupes de professions enregistrent des salaires horaires moyens à l'embauche plus élevés pour les femmes que pour les hommes : il s'agit des professions intermédiaires (- 7,4 %), des professions intellectuelles et scientifiques (- 4,5 %), et des postes de personnel de services et vendeurs de magasin et de marché (- 1,8 %). Dans ces nouvelles embauches, les femmes sont plutôt bien représentées puisque leur part est supérieure à leur part moyenne dans l'ensemble des embauches et les niveaux de salaires font partie des plus élevés du marché du travail. Les femmes n'investissent donc pas moins les professions les plus rémunératrices du marché. En délaissant les carrières de l'artisanat, de l'agriculture et de l'industrie, elles délaissent une grande partie des métiers les moins bien rémunérés à l'embauche. Leur spécialisation dans les professions « littéraires » et notamment administratives et financières leur permet d'accéder à des professions de niveau intermédiaire, voire supérieur, où les rémunérations sont plus élevées, et leur niveau de formation initiale supérieur à celui des hommes semble payer, du moins lors de la première embauche.

Dans tous les autres groupes de professions, les écarts de salaire sont en faveur des hommes. On retrouve d'abord les postes à responsabilité (membres de l'exécutif, cadres supérieurs, etc.), dont l'écart s'élève en moyenne à 5,2 % en faveur des hommes. Ensuite, c'est dans les professions les plus masculines, demandant peu de qualifications, et où les niveaux de salaires sont généralement les plus bas du marché du travail que les écarts sont en faveur des hommes : les conducteurs d'installations et de machines, et ouvriers de l'assemblage (8,5 %), les agriculteurs et ouvriers de l'agriculture et de la pêche (2,7 %), les artisans et ouvriers des métiers de type artisanal (2,6 %), et les ouvriers et employés non qualifiés (1,9 %). Enfin, les employés administratifs font figure d'exception dans la mesure où ils enregistrent un écart de rémunération à l'embauche en



Salaire horaire moyen à l'embauche des hommes et des femmes âgés de 15-25 ans et écart salarial selon les groupes de professions

salaire horaire moyen

16,5
16,0
15,5
15,0
14,5
14,0
13,5
13,0
12,5
12,0
11,5
11,0
10,5
10,0

Ecart = 5,2%
Ecart = -4,5%
Ecart = -7,4%
Ecart = 4,4%
Ecart = -1,8%
Ecart = 2,7%
Ecart = 2,6%
Ecart=8,5%
Ecart = 1,9%

G1 : MEMBRES DE L'EXECUTIF ET DES CORPS LEGISLATIFS, DIRIGEANTS ET CADRES SUPERIEURS D'ENTREPRISE
G2 : PROFESSIONS INTELLECTUELLES ET SCIENTIFIQUES
G3 : PROFESSIONS INTERMEDIAIRES
G4 : EMPLOYES DE TYPE ADMINISTRATIF
G5 : PERSONNEL DES SERVICES ET VENDEURS DE MAGASIN ET DE MARCHE
G6 : AGRICULTEURS ET OUVRIERS QUALIFIES DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE
G7 : ARTISANS ET OUVRIERS DES METIERS DE TYPE ARTISANAL
G8 : CONDUCTEURS D'INSTALLATIONS ET DE MACHINES ET OUVRIERS DE L'ASSEMBLAGE
G9 : OUVRIERS ET EMPLOYES NON QUALIFIES

● Femmes ● Hommes • Ensemble

Source : IGSS, calculs CEPS/INSTEAD.
Champ : recrutements sur la période janvier 2009 - mars 2012 concernant les employés et les ouvriers de tous les secteurs sauf l'administration publique.
Remarque : les effectifs du groupe de profession n° 6 sont assez faibles et les résultats sont donc plus enclins à connaître des variations.

faveur des hommes (4,4 %) et une surreprésentation des femmes ; les niveaux de salaire se situant de manière intermédiaire.

Quels métiers ces écarts concernent-ils plus particulièrement ?

Si on prend les métiers provenant de la Classification Internationale des Types des Profession (CITP88 – code 3 positions), la mise en parallèle de la part des femmes dans les recrutements avec l'écart de salaire horaire moyen montre que plus la part des femmes recrutées dans une profession est élevée, plus l'écart de salaire selon le genre est faible, voire en faveur des femmes.

Suite page 56 ⇨ •••



➪... Suite de la page 55

> Le fait que les jeunes femmes soient en moyenne un peu plus diplômées que leurs homologues masculins à la sortie de leurs études semble jouer en leur faveur lors de leur première embauche. Si elles rencontrent toujours plus de difficultés que les hommes pour accéder aux postes à responsabilité, elles ne sont pas pour autant moins présentes dans les professions les plus rémunératrices du marché

On observe par conséquent deux grands sous-ensembles : le premier où les écarts sont faibles, voire en faveur des femmes, et regroupant les professions les plus féminisées et requérant globalement un certain niveau de qualification, et un second où les écarts sont plus élevés et en faveur des hommes, regroupant majoritairement les professions les moins qualifiées du marché du travail (métiers pénibles) et également des métiers très qualifiés.

Par exemple, dans le 1er sous-ensemble, 70 % des 1ers recrutements à un poste d'employé de réception et d'information à la clientèle (groupe 422) concernent des femmes et leur rémunération brute horaire moyenne est supérieure de 2,5 % par rapport à celle des hommes. Par ailleurs, aucun écart de salaire n'est constaté parmi les postes de personnel infirmier et sages-femmes (groupe 323), le groupe des secrétaires et opérateurs sur clavier (groupe 411), ou encore les professions d'employés des services comptables et financiers (groupe 412). Dans ce sous-ensemble, on notera toutefois quelques exceptions. Le groupe des aides de ménages et autres aides, nettoyeurs et blanchisseurs (groupe 913) fait partie des professions ne nécessitant pas un niveau de formation élevé comparativement à l'ensemble des professions et pourtant, l'écart salarial selon le genre est peu élevé (1,9 %). Le groupe de profession des caissiers et guichetiers de banques et de commerce (groupe 421) se distingue également dans la mesure où l'écart salarial observé est élevé (+ 13 %) et en faveur des hommes alors que les femmes sont majoritaires (72 % des embauches). L'origine de cet écart peut se trouver, en partie, dans les choix différents des hommes et des femmes en termes de secteur d'activité. Si les jeunes hommes se retrouvent plus fréquemment dans les secteurs d'activité les plus rémunérateurs (finance), leurs homologues féminines ont plutôt tendance à investir les métiers dans des secteurs d'activité peu rémunérateurs (commerce). Enfin, on enregistre un écart salarial de 4,1 % en faveur des hommes dans les professions intermédiaires de la gestion administrative (groupe 343) alors que les femmes y sont surreprésentées (63 %). Dans ce groupe de profession, on compare en réalité les salaires d'une part importante de femmes situées dans un type de profession moins rémunératrice (secrétaires d'administration et professions intermédiaires assimilées de la gestion administrative) à des salaires masculins se situant dans d'autres types de professions de la gestion administrative qui se révèlent plus rémunératrices (comptables).

Dans le 2e sous-ensemble, où l'on observe globalement des écarts salariaux importants en faveur des hommes dans des professions où les femmes sont minoritaires, on relève des groupes de professions comme les architectes, ingénieurs et assimilés (groupe 214) ou les ouvriers de l'assemblage (groupe 828) où les hommes gagnent au moins 10 % de plus que les femmes en moyenne. On note néanmoins quelques exceptions, comme le groupe des techniciens des sciences physiques et techniques, et des ouvriers du bâtiment, qui enregistrent un écart salarial quasi nul selon le genre alors que la part des femmes ne dépasse pas 11 %.

Y a-t-il des métiers spécifiques dans lesquels les écarts de salaire horaire moyen sont flagrants ?

Si l'on regarde à un niveau encore plus fin de la CITP (lorsque les effectifs le permettent), les plus grands écarts en faveur des hommes sont enregistrés parmi les bouchers et poissonniers ou assimilés (5,2 %), les comptables (4,7 %), les aides et nettoyeurs dans les bureaux, les hôtels et autres établissements (3,7 %), et les cuisiniers (2,7 %). Les plus grands écarts en faveur des femmes sont observés parmi les professions intermédiaires du travail social (- 5,4 %), et les réceptionnistes et employés d'information (- 4,2 %).

Quelques mots de conclusion…

Le fait que les jeunes femmes soient en moyenne un peu plus diplômées que leurs homologues masculins à la sortie de leurs études semble jouer en leur faveur lors de leur première embauche. Si elles rencontrent toujours plus de difficultés que les hommes pour accéder aux postes à responsabilité, elles ne sont pas pour autant moins présentes dans les professions les plus rémunératrices du marché. Par ailleurs, pour certaines professions, comme sage-femme ou infirmière, les femmes ne sont pas mises en véritable concurrence avec les hommes, ce qui transparaît dans le faible écart salarial.

Néanmoins, le diplôme ou les compétences ne sont pas les seuls facteurs expliquant un écart de rémunération, même au premier emploi. Prendre en compte d'autres caractéristiques propres aux individus, les conditions de travail ou les caractéristiques de l'entreprise (secteur d'activité, taille, etc.), entre autres, pourrait encore affiner les résultats mentionnés ci-dessus. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

Pour plus d'information : Kristell Leduc, Ecart salarial à l'embauche selon le genre : une analyse par métier, CEPS/INSTEAD, 2013, coll. Les Cahiers du CEPS/INSTEAD n° 2013-05, 20 p., **www.ceps.lu**.



Le Private Equity

Belle opportunité pour les jeunes

Multiculturel, polyglotte et attractif, le Luxembourg est toujours à la recherche de talents pour faire perdurer sa santé financière, maintenir sa réputation d'excellence en matière de gestion d'actifs et continuer d'afficher des niveaux de rémunérations attractifs, tant pour les jeunes diplômés et que pour les cadres expérimentés.

Capitalisant sur l'expertise acquise par sa place financière en plus de trente ans de gestion de fonds d'investissement, le Luxembourg fait également la part belle au capital-investissement (également connu sous le terme Private Equity). Le Private Equity désigne une forme spécifique d'investissement dans des entreprises privées avec, comme objectif, de financer leur développement, leur transformation et leur expansion.

Les formes les plus répandues de Private Equity sont le capital-risque (ou venture capital) d'une part, désignant des investissements dans la création et le développement de start-up innovantes, et les LBO (Leveraged Buy-Out) de l'autre, désignant l'acquisition d'une part majoritaire d'une entreprise existante via un financement par la dette.

Le Private Equity est un acteur majeur de la croissance économique mondiale et a affiché, au cours de son histoire, des performances très attractives pour les investisseurs institutionnels ou privés. Il contribue également à établir un mouvement vertueux, créateur d'emplois, de richesses et d'opportunités de carrières pour les jeunes diplômés.

Grâce à une politique avant-gardiste et attractive pour les organismes de Private Equity, le Luxembourg a su devenir, depuis le début des années 2000, un des acteurs européens majeurs pour cette industrie. L'environnement réglementaire et fiscal, la situation géographique du pays, la flexibilité des structures, la stabilité de l'Etat, la qualité de la main-d'œuvre existante et des infrastructures sont autant de facteurs qui conduisent les acteurs du Private Equity à élire domicile et se positionner sur le sol du Grand-Duché.

Les opportunités pour de jeunes diplômés dynamiques et volontaires ne manquent pas

Bien qu'étant généralement de petite et moyenne taille, les équipes de Private Equity sont toujours à la recherche d'analystes et de gestionnaires (plus connus sous le nom de *Deals Guys*) capables de découvrir des entreprises à fort potentiel et accompagner leur croissance jusqu'à leur revente. Tous sont à la recherche d'un chasseur de têtes, capable de percevoir dans la start-up en recherche de financement le futur Skype ou Google.

Pour soutenir les activités de ces fonds de Private Equity localisés au Luxembourg et accompagner ceux-ci dans les défis réglementaires inhérents au développement de l'industrie, de nombreux prestataires de services emploient un nombre croissant de personnes dans un environnement international. Ces prestataires recherchent une multitude de profils pour enrichir leurs équipes et répondre aux attentes de plus en plus sophistiquées des maisons de Private Equity. Les juristes et fiscalistes des nombreux cabinets d'avocats de la Place aidant à mettre en place des structures d'acquisitions complexes et internationales, les comptables dans les administrations centrales assistant les fonds dans la gestion quotidienne, les collaborateurs dans les banques dépositaires assurant la supervision des actifs et les cabinets d'audit garantissant la fiabilisation des informations financières. Enfin, les cabinets de conseil spécialisés dans les missions d'acquisitions, dans la valorisation des sociétés ou encore leur optimisation opérationnelle contribuant au développement des actifs en portefeuille.

Il est clair que l'industrie du Private Equity est appelée à jouer un rôle important pour assurer la pérennité de la place financière luxembourgeoise à offrir des opportunités de premier choix aux jeunes diplômés dynamiques de demain. ☑



Olivier Coekelbergs
Associé, Private Equity Leader

EY Luxembourg



Temps partiel et jours fériés légaux : mode d'emploi

Un salarié à temps partiel a-t-il droit aux 10 jours fériés légaux comme tout salarié à temps plein ? Quels sont ses droits si un jour férié légal tombe sur un jour durant lequel il n'aurait pas travaillé ? Il est conseillé de se poser ces questions en début d'année calendrier afin que l'employeur puisse tenir un décompte des jours fériés légaux et des congés compensatoires auxquels peut prétendre un salarié à temps partiel durant cette année.

Les dispositions du Code du travail relatives aux jours fériés légaux ne permettent pas de répondre à ces questions. Ces dispositions ne concernent en effet que les salariés à temps plein et ne précisent pas l'application de ces règles aux salariés à temps partiel. La jurisprudence n'a à ce jour pas apporté davantage de réponse générale à ces questions pratiques.

Néanmoins, en appliquant aux règles du Code du travail régissant la matière le principe de proportionnalité, principe garanti dans le Code du travail, nous proposons le raisonnement suivant :

- le salarié à plein temps (40 heures par semaine) a droit à 10 jours fériés légaux par an, correspondant à 80 heures fériées légales (10 jours fériés légaux x 8 heures de travail journalier), donc schématiquement (pour les besoins du raisonnement), 1 heure de travail hebdomadaire donne droit à 2 heures fériées légales par année ;
- le salarié à temps partiel a droit aux jours fériés légaux proportionnellement à sa durée de travail suivant le calcul : 2 x Y (Y = nombre d'heures prestées par semaine auprès d'un employeur) = Z (Z = nombre d'heures fériées légales auquel peut prétendre le salarié auprès de cet employeur).

Une fois le principe de proportionnalité appliqué, un autre principe doit être respecté : le salarié à temps partiel a droit au paiement de son salaire mensuel tel qu'il est prévu dans son contrat de travail. En effet, le salarié à temps partiel ne peut en aucun cas souffrir de baisses de salaire en raison de la survenance d'un jour férié légal.

Il est ainsi recommandé à l'employeur de faire un « décompte des jours fériés légaux » au début de chaque année afin de déterminer à l'avance (1) le nombre d'heures fériées légales auquel le salarié à temps partiel peut prétendre pour l'année, (2) les jours fériés légaux tombant sur un jour pendant lequel le salarié aurait travaillé, et (3) les jours fériés légaux tombant sur un jour pendant lequel le salarié n'aurait de toute façon pas travaillé.

Il est recommandé à l'employeur de faire un « décompte des jours fériés légaux » au début de chaque année afin de déterminer à l'avance (1) le nombre d'heures fériées légales auquel le salarié à temps partiel peut prétendre pour l'année, (2) les jours fériés légaux tombant sur un jour pendant lequel le salarié aurait travaillé, et (3) les jours fériés légaux tombant sur un jour pendant lequel le salarié n'aurait de toute façon pas travaillé

Pour chaque jour férié légal tombant sur un jour pendant lequel le salarié aurait travaillé, le salarié a droit au salaire correspondant à la rétribution du nombre d'heures de travail qui auraient normalement été prestées ce jour.

Pour les jours fériés légaux tombant sur un jour pendant lequel le salarié n'aurait pas travaillé, afin de déterminer son droit à compensation, il est conseillé à l'employeur d'appliquer la méthode dite du « lissage ». Cette méthode consiste à déterminer le nombre moyen d'heures de travail par jour d'un salarié à temps partiel en divisant son nombre d'heures de travail hebdomadaire par 5 jours ouvrés de la semaine. Le salarié aura ainsi droit à un congé compensatoire d'une durée égale à sa durée de travail moyenne journalière. Ce congé devra être accordé dans les mêmes conditions qu'à un salarié à temps plein (délai de 3 mois), jusqu'à épuisement de ses droits.



Illustrations pratiques

Exemple 1

Un salarié travaille à raison de 24 heures/semaine réparties comme suit : 8 heures les lundis, mercredis et vendredis.

Etape 1

Détermination de son droit proportionnel aux heures fériées légales : le salarié aura droit à (2 x 24) 48 heures au titre des jours fériés légaux pour l'année 2014.

Etape 2

Jours fériés tombant sur un jour pendant lequel le salarié aurait travaillé :

Jour de l'An	Mercredi 1er janvier 2014	8 heures
Lundi de Pâques	Lundi 21 avril 2014	8 heures
Lundi de Pentecôte	Lundi 9 juin 2014	8 heures
Fête nationale	Lundi 23 juin 2014	8 heures
Assomption	Vendredi 15 août 2014	8 heures
Saint-Étienne	Vendredi 26 décembre 2014	8 heures
		= 48 heures*

* Épuisement des droits au titre des jours fériés légaux.

Pour chacun de ces jours, le salarié a droit au salaire correspondant à la rétribution du nombre d'heures de travail qui auraient normalement été prestées ce jour.

Etape 3

Jours fériés tombant sur un jour pendant lequel le salarié n'aurait pas travaillé :

Fête du Travail	Jeudi 1er mai 2014	4.8 heures
Jeudi de l'Ascension	Jeudi 29 mai 2014	4.8 heures
Toussaint	Samedi 1er novembre 2014	4.8 heures
Noël	Jeudi 25 décembre 2014	4.8 heures

Pour ces jours, il convient d'appliquer la méthode du « lissage » : le salarié aurait droit à un congé compensatoire de (24/5 =) 4.8 heures jusqu'à épuisement de ses droits.

Cependant, dans l'exemple choisi, comme le salarié épuise ses droits avec les jours fériés tombant sur les jours pendant lesquels il aurait travaillé, il n'aura pas droit à un congé compensatoire pour les 4 jours fériés légaux tombant en dehors de sa durée normale de travail.

Exemple 2

Un salarié travaille à raison de 16 heures/semaine réparties comme suit : 8 heures les mardis et mercredis.

Etape 1

Détermination de son droit proportionnel aux heures fériées légales : le salarié aura ainsi droit à (2 x 16) 32 heures au titre des jours fériés légaux pour l'année 2014.

Etape 2

Jours fériés tombant sur un jour pendant lequel le salarié aurait travaillé :

Jour de l'an	Mercredi 1er janvier 2014	8 heures
		= 8 heures*

* « Solde » de 24 heures au titre de congé compensatoire.

Pour ce jour, le salarié a droit au salaire correspondant à la rétribution du nombre d'heures de travail qui auraient normalement été prestées ce jour.

Etape 3

Jours fériés tombant sur un jour pendant lequel le salarié n'aurait pas travaillé :

Lundi de Pâques	Lundi 21 avril 2014	3.2 heures
Fête du Travail	Jeudi 1er mai 2014	3.2 heures
Jeudi de l'Ascension	Jeudi 29 mai 2014	3.2 heures
Lundi de Pentecôte	Lundi 9 juin 2014	3.2 heures
Fête nationale	Lundi 23 juin 2014	3.2 heures
Assomption	Vendredi 15 août 2014	3.2 heures
Toussaint	Samedi 1er novembre 2014	3.2 heures
Noël	Jeudi 25 décembre 2014	1.6 heures
Saint-Étienne	Vendredi 26 décembre 2014	-
		= 24 heures*

* Au titre de congé compensatoire.

Pour ces jours fériés légaux tombant sur des jours de la semaine pendant lesquels le salarié n'aurait de toute façon pas travaillé, le salarié a droit à un congé compensatoire de (16/5 =) 3.2 heures jusqu'à épuisement de ses droits.

Dans le cas d'espèce, comme le salarié épuisera ses droits avec le jour de Noël, il n'aura droit à aucun congé compensatoire pour le jour férié légal tombant le 26 décembre 2014.

Tous les cas de figure peuvent être traités suivant les exemples donnés. Le raisonnement proposé permet de ne pas léser les salariés à temps partiel, ni de les favoriser par rapport aux salariés à temps plein. ☑



Me Gabrielle Eynard
Senior Associate

Allen & Overy Luxembourg



5 bonnes raisons d'adopter un règlement interne dans l'entreprise

Les règlements internes, règlements d'ordre intérieur ou règlements intérieurs, quelle que soit leur dénomination, deviennent monnaie courante dans les moyennes et grandes entreprises au Luxembourg. Bien qu'ils présentent de nombreux avantages, leur utilisation demeure encore limitée et reste bien plus répandue au sein des groupes internationaux, où les *Code of conduct* ou *Employee handbook* sont bien plus ancrés dans la culture d'entreprise.

Au Luxembourg, aucun texte ne donne de définition ni ne délimite les pourtours de cette notion, à la différence des pays voisins, comme la France, qui a encadré cette notion par de multiples dispositions du Code du travail. Seules quelques dispositions parcellaires du Code du travail luxembourgeois imposent le respect du principe d'égalité de traitement des salariés (1) ainsi que le respect de certaines modalités lors de son adoption ou de sa modification par les délégués du personnel (2) et/ou le comité mixte (3).

Pour l'employeur, adopter un règlement intérieur, présente des intérêts multiples, tant d'un point de vue organisationnel que d'un point de vue relationnel. Quelles sont donc les raisons pouvant motiver l'adoption d'un tel règlement ? Une analyse pragmatique conduit à dégager 5 raisons d'adopter un tel outil.

Un cadre aux règles de l'entreprise

En l'absence de réglementation, des terminologies différentes sont employées pour désigner ce cadre de règles applicables aux salariés et dont la portée sera différente selon qu'il prévoit ou non des sanctions.

En pratique, on retrouvera principalement deux catégories d'instruments :

- → les instruments d'information, tels que les notes de services, règlements de service ou d'atelier ne comprenant que des consignes de bonne utilisation du matériel ou un descriptif des fonctions et des tâches dans l'entreprise ;
- → les instruments contraignants qui, à la différence des premiers, contiennent des sanctions, telles que les règlements intérieurs, les codes de conduite ou codes d'éthique.

L'adoption d'un instrument contraignant, tel qu'un règlement intérieur, va permettre à l'employeur de matérialiser son pouvoir de direction au sein de son entreprise par le biais d'un cadre unique de règles que les salariés seront tenus de respecter, alors même qu'aucune obligation légale n'impose l'instauration d'un tel outil.

Son utilité varie, toutefois, en fonction de plusieurs facteurs et, notamment :

- → du secteur d'activité ;
- → du nombre de salariés ; ou encore
- → de l'existence ou non de convention collective dans le secteur considéré.

Si une règle devait être tracée, l'utilité d'un tel règlement intérieur s'entrevoit plus aisément pour les entités qui comptent déjà un certain nombre de salariés.

Un contenu sur mesure aux besoins de l'entreprise

Ni sa forme, ni son contenu ne sont réglementés, mais l'employeur bénéficie d'une certaine liberté pour gérer son entreprise. Le règlement intérieur pourra ainsi définir les obligations respectives de l'employeur et de ses salariés dans leur rapport quotidien de travail.

Plus encore, il pourra couvrir tous les domaines que l'employeur estime importants et nécessaires pour contribuer au bon fonctionnement de son entreprise, comme par exemple :

- → l'accès à l'entreprise, les horaires de travail et l'obligation de ponctualité ;
- → la sécurité et la santé des salariés ;
- → la tenue vestimentaire des salariés ;
- → l'usage du matériel et des locaux de l'entreprise, etc.

Le règlement intérieur formalisera également par écrit toutes les règles d'usage dans l'entreprise pour assurer le respect des procédures en vigueur relatives à :

- → la gestion des congés et des absences ;
- → l'information nécessaire et les procédures en cas de harcèlement dans l'entreprise ;
- → la fin de la relation de travail, etc.

Le règlement intérieur devra être élaboré en fonction des besoins, mais aussi des spécificités de l'entreprise.

L'employeur pourra ainsi fixer des règles relatives à l'usage des ressources informatiques de l'entreprise et à la surveillance des salariés (4) par ce biais, en spécifiant, par exemple que : « *l'utilisation d'Internet est réservée à des fins professionnelles. Toutefois, un usage à des fins personnelles est toléré à condition que celui-ci ait lieu en dehors des heures effectives de travail, demeure raisonnable, ne perturbe pas le bon fonctionnement du réseau et soit conforme en tout point aux règles d'utilisation générales stipulées au règlement intérieur* ».

Une application uniforme des règles de l'entreprise

Le troisième atout d'un règlement intérieur consiste dans une application uniforme des principes et des conditions de travail à l'ensemble des salariés, tout en instaurant une discipline commune à l'entreprise.

Afin d'assurer cette application générale, il conviendra, au moment de son adoption, de

distinguer deux hypothèses :

- pour les futurs salariés, une clause pourra être insérée dans leur contrat de travail stipulant que le règlement intérieur en fait partie intégrante et que le salarié en a expressément pris connaissance ;
- pour les salariés existants : l'employeur s'assurera de remettre un exemplaire du règlement intérieur à chacun de ses salariés, qui le contresignera et qui sera ensuite affiché dans un endroit visible et accessible à tous les salariés de l'entreprise. Une fois que les salariés en auront pris connaissance, le règlement intérieur leur sera uniformément applicable.

L'instauration d'un règlement intérieur permet ainsi à l'employeur de modifier unilatéralement, ou à tout le moins, d'initier la modification de clauses non substantielles du contrat de travail de ses salariés. Ce principe vaudrait également pour les clauses qui paraissent, a priori, être substantielles au contrat de travail (rémunération, fonction du salarié, lieu, horaire et durée du travail, etc.) puisque la Cour d'appel a récemment validé la modification du contrat de travail de salariés sur le lieu et l'horaire [5] de travail, telle qu'elle résultait du règlement intérieur.

Enfin, au sein des groupes de sociétés à vocation internationale, le même *Code of conduct* est souvent repris dans l'ensemble des entités du groupe. Cela peut néanmoins générer un risque dans la mesure où les procédures et règles établies dans un autre pays pourraient s'avérer plus contraignantes que celles définies par le Code du travail luxembourgeois. Il reste néanmoins possible, dans ce contexte, d'avoir un socle commun à l'ensemble des entités du groupe définissant, par exemple, les valeurs de l'entreprise, tout en adaptant les procédures aux dispositions impératives de chaque pays.

Un renforcement des pouvoirs de l'employeur

L'employeur doit pouvoir sanctionner le non-respect des règles qu'il a érigées dans son règlement intérieur, faute de quoi, il n'aurait aucune utilité.

Le Code du travail ne prévoit en l'occurrence que deux types de sanctions, à savoir le licenciement avec préavis ou avec effet immédiat. La jurisprudence a, de son côté, reconnu l'avertissement donné au salarié comme une sanction valable. La Cour de cassation a, de plus, récemment admis [6] que les clauses d'un accord collectif, en l'occurrence d'une convention collective, qui sanctionneraient les salariés en procédant à une retenue sur le salaire du salarié sont valables à condition qu'elles soient proportionnées et justifiées au but recherché, à savoir la sanction d'une faute commise par un salarié.

L'employeur disposerait ainsi d'un éventail de sanctions pour moduler et adapter le non-respect des règles de son règlement intérieur. Un licenciement reposant sur l'absence de ponctualité d'un salarié à son poste de travail [7] a été admis par la Cour d'appel car l'entreprise avait mis l'accent sur cette obligation particulière de ponctualité dans son règlement intérieur.

La rédaction de telles clauses doit cependant être faite avec précision quant à la nature même de la sanction afin qu'elles ne soient pas jugées plus contraignantes que celles prévues par le Code du travail et s'avéreraient dès lors inopposables au salarié.

Une mise en œuvre peu contraignante

Lors de sa mise en place et/ou de sa modification, l'employeur devra, selon le nombre de salariés dans l'entreprise, associer les délégués du personnel ainsi que le comité mixte, lesquels bénéficient soit d'un droit de regard, soit d'un pouvoir décisionnel.

L'entreprise dotée d'une délégation de personnel [8] (au-delà de 15 salariés) devra consulter les membres de la délégation. L'avis de la délégation du personnel n'est néanmoins pas contraignant pour le chef d'entreprise qui pourra décider de passer outre cet avis pour mettre en place son règlement intérieur.

En revanche, si l'entreprise dispose d'un comité mixte [9] (au-delà de 150 salariés), la mise en place et/ou la modification du règlement interne se fera de concert avec le comité. Ce dernier dispose d'un véritable pouvoir décisionnel, notamment sur les mesures concernant la santé et la sécurité des salariés ainsi que la prévention des maladies professionnelles, les critères généraux concernant la sélection personnelle en cas d'embauchage, de promotion, et de mutation.

Le non-respect par l'employeur de ces procédures de consultation ou d'accord entraînera de plein droit la nullité du règlement intérieur ou des dispositions qu'il aura modifiées seul.

En conclusion, le règlement interne est doté d'une portée importante encadrant le fonctionnement de l'entreprise et les rapports employeur/salariés. L'employeur dispose ainsi d'un outil polyvalent :

- de prévention des risques et des comportements fautifs des salariés ;
- d'information par lequel les salariés sont et seront toujours informés des valeurs de l'entreprise ainsi que les règles applicables au sein de cette dernière ;
- de contrôle de l'utilisation conforme des ressources de l'entreprise par les salariés puisqu'il pourra contenir notamment des règles sur l'utilisation d'Internet et des e-mails par les salariés dans l'entreprise, voire même contenir en annexe de celui-ci une véritable charte informatique ;
- de flexibilisation du pouvoir de l'employeur lorsque le règlement intérieur prévoit un éventail de sanctions. ☑



Me Michel Molitor
Partner



Me Nadine Bogelmann
Partner

MOLITOR Avocats à la Cour

(1) Articles L.241-9 et L.253-3 du Code du travail.
(2) Article L.414-1 du Code du travail.
(3) Article L.423-1du du Code du travail.
(4) Conformément à la loi du 2 août 2002, relative à la protection des personnes à l'égard du traitement des données à caractère personnel, telle que modifiée. Article L.261.1 du Code du travail en matière de traitement de données à caractère personnel à des fins de surveillance sur le lieu de travail.
(5) Cour d'appel, arrêt du 14 juillet 2011, n° 36088 du rôle.
(6) Cour de cassation, arrêt du 25 avril 2013, n° 31/13 du rôle.
(7) Cour d'appel, arrêt du 27 juin 2013, n° 38837 du rôle.
(8) Articles L. 411-1 et suivants et L. 414-1 du Code du travail.
(9) Articles L. 423-1 et suivants du Code du travail.



Pension : réponses aux principales questions

La pension est un sujet complexe. Tour d'horizon sous forme de questions/réponses.

A quel âge ai-je droit à ma pension au Luxembourg ?

L'âge légal de la pension est fixé à 65 ans, à condition de justifier d'au moins 120 mois de périodes d'assurance obligatoire (principalement des périodes d'activité professionnelle, salariée ou indépendante, mais aussi, par exemple, des périodes de maladie, de chômage ou de congé parental), d'assurance continuée, d'assurance facultative ou de périodes d'achat rétroactif (donc des périodes d'interruption d'activité mais couvertes par des cotisations).

Il est cependant possible de prendre sa pension plus tôt, par exemple, dès l'âge de 57 ans si je peux justifier 480 mois de périodes d'assurance obligatoire, ou dès l'âge de 60 ans, si je peux justifier 480 mois de périodes d'assurance obligatoire, d'assurance continuée, d'assurance facultative ou de périodes d'achat rétroactif ainsi que des périodes complémentaires.

Puis-je faire valoir mes années d'études pour partir plus tôt en pension ?

Oui, mais uniquement pour bénéficier de la pension à partir de 60 ans : je peux ajouter à mes années manquantes les années d'études réalisées entre 18 et 27 ans. Cela n'augmentera pas le montant de ma pension, mais me permettra d'en bénéficier plus tôt.



Dois-je travailler 10 ans au Luxembourg pour avoir droit à ma pension luxembourgeoise ?

Non, le Luxembourg ne tient pas seulement compte des périodes d'assurance passées au Luxembourg, mais également de celles passées dans d'autres pays, comme, par exemple, les Etats membres de l'Union européenne ainsi que la Suisse, le Liechtenstein, la Norvège et l'Islande.

Pour avoir droit à la pension du Luxembourg à partir de l'âge de 65 ans, deux conditions doivent être remplies : y avoir travaillé au moins un an et cumuler au moins 10 ans d'affiliation dans d'autres pays européens ou dans d'autres pays avec lesquels le Luxembourg a conclu une convention de sécurité sociale. En d'autres termes, un salarié âgé de 65 ans qui a travaillé dans plusieurs pays européens, dont 5 ans au Luxembourg, aura droit à une pension payée par le Luxembourg du moment qu'il y a au total au moins 10 ans d'affiliation dans tous ces pays.

Si je n'ai pas droit à ma pension luxembourgeoise, mon argent est-il perdu ?

Non, sur demande à partir de l'âge de 65 ans, je peux me faire rembourser les cotisations pension qui ont été versées par moi et par mon employeur. C'est le cas, par exemple, si j'ai travaillé moins d'un an au Luxembourg ou si j'ai travaillé dans des pays avec lesquels le Luxembourg n'a pas conclu de convention de sécurité sociale me permettant d'accumuler les années prestées à l'étranger.

Auprès de qui dois-je introduire ma demande de pension ?

La demande de pension se fait à un seul endroit, même si j'ai travaillé dans plusieurs pays. Je dois en principe m'adresser à l'institution de mon pays de résidence (la CNAP au Luxembourg) sauf si je n'y ai jamais travaillé, auquel cas je peux m'adresser à la caisse de mon dernier pays de travail. C'est cette caisse qui, sur base des informations que je leur donnerai, contactera les caisses des autres pays afin de déterminer ma carrière complète et vérifier si les conditions d'attribution de la pension sont bien remplies.

En cas de droit à une pension de retraite dans différents pays, chaque Etat me paie directement et distinctement la pension dont il m'est redevable. Si les conditions d'âge sont différentes d'un pays à l'autre, il est donc possible que je ne reçoive qu'une pension d'un pays dans un premier temps avant de recevoir les autres pensions ultérieurement.

A quoi sert mon relevé de carrière ?
Ce relevé que le Centre commun de la sécurité sociale envoie à la fin de chaque année, reprend les 2 éléments qui me permettent de calculer ma pension : d'une part, ma carrière d'assurance luxembourgeoise – le nombre de mois passés au Luxembourg – et qui me fait bénéficier d'un montant forfaitaire par année, et, d'autre part, le montant des revenus soumis à cotisations et sur base duquel la CNAP applique un pourcentage. La somme de ces deux éléments me donne le montant exact de ma pension.

Où vais-je payer mes impôts sur ma pension luxembourgeoise ?
Si je suis résident luxembourgeois, l'imposition se fait à la source par la CNAP. Si je suis frontalier, cela dépend de la convention fiscale entre le Luxembourg et mon pays de résidence. Pour les résidents belges, français et allemands (depuis le 1er janvier 2014 pour ces derniers), la retenue à la source se fait au Luxembourg. Ainsi, la pension n'est pas imposée dans le pays de résidence, mais son montant pourra avoir un impact sur le taux moyen d'imposition que les autorités fiscales du pays de résidence calculeront sur mes autres revenus.

Où puis-je me faire soigner une fois pensionné ?
La CNAP prélèvera les cotisations sociales luxembourgeoises (assurance maladie et assurance dépendance). Si je suis résident luxembourgeois, je peux évidemment continuer à me faire soigner au Luxembourg. Si je suis frontalier et que je perçois une pension de plusieurs pays, je ne peux en principe me faire soigner que dans mon pays de résidence (sauf s'il s'agit de poursuivre un traitement qui avait été entamé au Luxembourg). Cependant, si je suis résident belge, français ou allemand, et que j'ai travaillé au Luxembourg au moins 2 ans dans les 5 années précédant ma pension, je peux continuer à m'y faire soigner.

Puis-je travailler après ma pension ?
A partir de 65 ans, oui, sans limite. Et comme je continue à payer des cotisations pour la pension, je peux en demander annuellement le remboursement au Centre commun de la sécurité sociale. En revanche, avant l'âge de 65 ans, il y a des limites à ne pas dépasser sous peine de voir réduire ou même supprimer ma pension. Par exemple, en cas d'exercice d'une activité salariée, 3 cas sont possibles :

- si mon salaire, réparti sur une année, ne dépasse pas, par mois, un tiers du salaire social minimum (soit actuellement 643 EUR), ma pension de vieillesse anticipée ne subit aucune réduction ;
- si mon salaire, réparti sur une année, dépasse ce montant, mais reste inférieur à la moyenne des 5 revenus annuels cotisables les plus élevés de ma carrière d'assurance, ma pension est réduite dans la mesure où la somme de la pension et du salaire dépasse la moyenne des 5 revenus annuels cotisables les plus élevés de la carrière d'assurance ;
- si mon salaire, réparti sur une année, dépasse par mois la moyenne des 5 revenus annuels cotisables les plus élevés de la carrière d'assurance, ma pension est retirée.

La réforme aura-t-elle un impact sur ma pension ?
Oui, et de deux façons. En premier lieu, le calcul de ma pension sera différent selon l'année au cours de laquelle ma pension me sera octroyée : l'effet de la réforme est de diminuer lentement, mais progressivement, le montant de base de ma pension. A revenu cotisable égal, le montant de base de ma pension diminue donc d'année en année et si je veux obtenir le même montant que celui que j'aurais obtenu avant la réforme, il me faudra travailler un peu plus longtemps.

En second lieu, l'augmentation de ma pension, liée, d'une part, à l'indexation et, d'autre part, à son ajustement par rapport au niveau de vie de l'année 1984, ne sera pas aussi rapide que celle qui aurait eu lieu sans la réforme. En effet, l'ajustement de ma pension pourra être freiné si le taux global de cotisation, actuellement de 24 %, ne suffit plus à assurer l'équilibre du système entre les cotisations et les prestations. Il n'en reste pas moins que le taux de remplacement de ma pension au Luxembourg reste un des plus élevés d'Europe. ☑



Joël de Marneffe
Tax & Legal Manager

SD Worx



Plans de pension

Les contributions en fonction de l'âge

Le 26 septembre dernier, la Cour de Justice de l'Union européenne (CJUE) a rendu un arrêt intéressant en matière de plan de pension dont les contributions étaient modulées en fonction de l'âge des affiliés. Peut-il s'agir là d'une discrimination ?

Une directive européenne 2000/78 a posé un cadre général destiné à lutter contre la discrimination fondée sur différents critères, dont l'âge. Néanmoins, elle permet, à certaines conditions, de justifier des différences de traitement fondées sur ce critère :

- → lorsque celles-ci sont objectivement et raisonnablement justifiées, dans le cadre du droit national, par un objectif légitime, notamment au niveau de la politique de l'emploi, du marché du travail ou de la formation professionnelle, et que les moyens de réaliser cet objectif sont appropriés et nécessaires ;
- → en matière de plans de pension plus spécifiquement, la fixation d'âges d'adhésion ou d'admissibilité aux prestations de retraite ou d'invalidité ne constitue pas une discrimination fondée sur l'âge.

Au Grand-Duché, ces différentes dérogations sont reprises dans le Code du travail.

Discrimination dans les plans de pension ?

Aujourd'hui, on peut constater que dans nombre de plans de pension à « contributions définies » (où l'engagement de pension de l'employeur se limite à verser les cotisations fixées par le règlement de pension), il est courant de faire varier ces contributions selon l'âge des affiliés. Pourrait-il dès lors y avoir là discrimination au sens de la directive européenne ?

Le cas soumis à la CJUE avait trait à une entreprise danoise dont le plan de pension prévoyait l'affiliation de ses salariés après 9 mois d'ancienneté. Son financement était réparti entre l'employeur et les affiliés selon un rapport 2/3 – 1/3. Et le taux de ces cotisations progressait avec l'âge des affiliés :

- ➢ moins de 35 ans : part personnelle 3 % et part patronale 6 % ;
- ➢ de 35 à 45 ans : part personnelle 4 % et part patronale 8 % ;
- ➢ plus de 45 ans : part personnelle 5 % et part patronale 10 %.

En outre, une partie de ces cotisations servait aussi à financer les risques de décès, d'incapacité de travail et de maladies graves. Une salariée, âgée de 29 ans, fut affiliée à ce plan de pension et bénéficia donc de cotisations patronales égales à 6 % de son salaire, elle-même devant cotiser à concurrence de 3 %. Après un an de service, elle démissionna et réclama à son ancien employeur, pour cause de discrimination, le paiement d'une indemnité ainsi que des arriérés d'allocations patronales correspondant au taux applicable aux affiliés de plus de 45 ans, au motif que ce plan de pension entretenait une discrimination sur base de l'âge. La juridiction danoise saisie du litige, interrogea la CJUE sur cette question.



Interprétation restrictive des dérogations

Tout d'abord, la Cour confirma, sans grande surprise, que des allocations patronales constituent bien un avantage alloué par l'employeur

à son salarié en raison de l'emploi de ce dernier : il s'agit donc d'une « rémunération » dans le chef de l'affilié. Et à partir du moment où la directive anti-discrimination régit, entre autres, les conditions de rémunération, elle s'applique nécessairement aussi aux plans de pension. Partant de ce postulat, il convient alors de se demander s'il est permis de mettre en place un plan de pension en vertu duquel un employeur verse des contributions variant en fonction de l'âge des affiliés. Le principe européen de non-discrimination est assorti, comme nous venons de le préciser, de deux types de dérogations admissibles qui, par nature, sont d'interprétation restrictive. La dérogation permettant la fixation d'âges d'adhésion ou d'admissibilité aux prestations de retraite ou d'invalidité ne peut donc certainement pas s'appliquer aux prestations en cas de décès. Pour le surplus, la Cour dut constater que la situation examinée (le caractère progressif des cotisations patronales) était étrangère à « *la fixation d'âges d'adhésion ou d'admissibilité* » aux prestations de retraite. Le plan de pension danois n'a fixé aucun âge d'adhésion puisque les salariés de cette entreprise y sont automatiquement affiliés au terme de 9 mois d'ancienneté.

Cette dérogation n'étant pas applicable en l'espèce, il s'agit alors de se demander si l'autre dérogation, plus générale, pourrait, elle, être retenue : elle permet une différence de traitement selon l'âge à condition d'être justifiée par un objectif légitime et que les moyens de réaliser cet objectif soient appropriés et nécessaires.

Quel objectif légitime ?

L'entreprise danoise expliqua que son plan de pension visait à permettre, d'une part, aux travailleurs âgés qui sont engagés à un stade avancé de leur carrière de se constituer une épargne raisonnable à la retraite et ce, durant une période d'affiliation relativement courte. D'autre part, dans le même temps, ce plan poursuivait l'objectif d'y intégrer les jeunes travailleurs à un stade précoce, tout en leur permettant de disposer d'une plus grande partie de leur salaire, compte tenu du prélèvement de cotisations personnelles plus faibles dans leur chef. Ce régime permettait ainsi à l'ensemble des salariés de cette entreprise de se constituer, chacun à son rythme, une épargne raisonnable dans l'optique de la retraite. En outre, cette progressivité des cotisations découlait aussi du fait qu'une partie de celles-ci servait à financer les risques de décès, d'incapacité de travail et de maladies graves, toutes garanties dont le coût augmente évidemment avec l'âge. A la lumière de ces considérations, la Cour de Justice estima que les objectifs poursuivis pouvaient ici être considérés comme légitimes : ils tenaient en effet compte des intérêts de l'ensemble des salariés de l'entreprise dans le cadre de préoccupations relevant de la politique sociale, de l'emploi et du marché du travail, dans le but de leur assurer une épargne raisonnable à la retraite. Et cette progressivité des cotisations fut aussi considérée comme étant appropriée et nécessaire à la poursuite de ces objectifs.

Ainsi, il revient à chaque juridiction nationale saisie d'un litige de ce type de vérifier qu'un tel système ne va pas au-delà de ce qui est strictement nécessaire pour atteindre les objectifs poursuivis. A cet effet, celle-ci devra notamment rechercher si les atteintes résultant de la différence de traitement liée à l'âge sont bien compensées par les avantages attachés au plan de pension. Dans le cas danois, la Cour a estimé que la jeune salariée avait clairement retiré des avantages de ce régime, dans la mesure où elle avait bénéficié d'allocations versées par son employeur et que le montant moins élevé de ces allocations entraînait aussi un prélèvement plus faible de cotisations personnelles sur son propre salaire que celui que devait supporter un travailleur âgé de plus de 45 ans.

Conclusion de la Cour : la directive européenne anti-discrimination ne s'oppose pas a priori à un tel plan de pension en exécution duquel un employeur définirait ses allocations en fonction de l'âge des affiliés, à condition que cette différence de traitement soit appropriée et nécessaire pour atteindre un objectif légitime. Pour en juger, la juridiction nationale devra prendre en compte les différents éléments constituant la structure du plan de pension concerné. Mais vu la spécificité du cas danois (lien étroit entre contributions patronales et personnelles, et primes de risques incluses dans ces cotisations), les justifications avancées ici, ne pourront certainement pas être transposées telles quelles dans d'autres cas de figure. Il faudra rechercher d'autres arguments pour légitimer une telle distinction fondée sur l'âge. Mais si l'objectif est plutôt de fidéliser les salariés à l'entreprise, il serait alors certainement préférable de lier le montant des contributions à l'ancienneté dans l'entreprise. C'est en effet un moyen moins contraignant dans la mesure où « l'ancienneté » ne figure pas parmi les critères anti-discrimination de l'Union. ☑



Pierre Doyen
Conseiller juridique

ESOFAC Luxembourg S.A.



Management des personnes handicapées dans les entreprises ordinaires

La première qualité des managers ou des personnels techniques d'entreprises privées est le plus souvent le rationnel de leur décision. Mais lorsqu'il s'agit de personnes handicapées, les idées préconçues prennent le dessus. Notre enquête, intitulée *Enquête sur connaissances et attentes en matière des travailleurs handicapés en entreprises*, a été menée du 1er juillet au 15 septembre 2013 auprès des responsables RH des entreprises luxembourgeoises comptant au minimum 25 employés, soit un échantillon de 400 managers représentant 295 entreprises. Le taux de retour a été de l'ordre de 15 %.

Les résultats de notre enquête montrent que les entreprises avec label RSE de l'INDR ont une meilleure connaissance de la loi du 12 septembre 2003, loi qui définit le nombre des postes (quota) à réserver aux travailleurs handicapés.

A part l'entreprise Cactus qui emploie 74 salariés handicapés (soit 64 % du quota de postes réservés aux TH), l'utilisation moyenne est inférieure à 2 TH, très loin des quotas légaux.

La seule motivation à l'embauche, citée à raison de 40 %, est celle des compétences du candidat (handicapé ou non handicapé) par rapport au poste à remplir.

Le frein majeur à l'embauche est la configuration des locaux, idée (stéréotype) que le handicap est physique et visible, autrement dit le handicap moteur (fauteuil roulant).

La valeur ajoutée de la présence des TH est selon les responsables enquêtés, une ouverture sociale.

Cependant, les entreprises sont demandeuses de formation de sensibilisation et aussi reconnaissent ne pas disposer des outils de gestion des travailleurs handicapés.

État des lieux de l'emploi des travailleurs handicapés et à capacité réduite (CTR) au Luxembourg

Dans son bulletin d'emploi de septembre 2013, l'Agence de Développement de l'Emploi (ADEM) donne le chiffre de 3.988 travailleurs handicapés et travailleurs à capacité réduite résidents disponibles. En évolution annuelle, le chiffre moyen est resté pratiquement le même. Il s'agit, en réalité, des travailleurs qui ont obtenu le statut de salarié handicapé octroyé après passage, successivement, auprès de la commission médicale et de la commission d'orientation, cette dernière étant chargée de diriger les SH vers le marché ordinaire du travail ou vers le marché protégé, autrement appelé atelier protégé (AP).

Inadéquation des formations des personnes handicapées

Le constat est que de nombreuses personnes handicapées n'ont pas accès à un cursus classique de formation, étant confinées dans un enseignement différencié. Cependant, certaines personnes handicapées, de par leur volonté et/ou avec l'aide de leur entourage, sont surdiplômées par rapport au poste qui leur a été offert dans une organisation. Nous avons observé une inadéquation entre l'offre d'emploi sur le marché ordinaire par rapport aux compétences spécifiques liées au poste pour TH.

Nous pensons qu'il est important de ne pas chercher à faire coïncider uniquement un poste à un profil de travailleur handicapé car, au-delà du handicap, c'est la solution aux obstacles qui est une des réponses à privilégier. Aussi, nous croyons qu'il serait plus facile, grâce à la formation professionnelle continue et après un test de compétences basé sur les sphères relationnelles (savoir-être) et du travail (savoir-faire), entre autres, de mieux adapter le profil au poste de l'entreprise, incluant les risques santé/sécurité.

En conclusion

Le respect du taux d'occupation des travailleurs, tel que défini dans la loi du 12 septembre, est non seulement inconnu, mais il est clair qu'il est loin d'être atteint, y compris dans les entreprises publiques, supposées réserver 5 % des postes aux TH. ☑

Pascale Marchal Griveaud
Dr. Sc. Experte RSE/DD

We and Co

www.csrperformance.eu



Homosexualité et emploi : *all equal* [1] ?

En 2013, deux arrêts de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) ont rappelé que le principe d'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail de la directive 2000/78/CE [2] vise aussi l'orientation sexuelle (CJUE 25 avril 2013, C-81/12 et CJUE 12 décembre 2013, C-267/12) [3].



« *La directive a pour objet d'établir un cadre général pour lutter contre la discrimination fondée sur la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle, en ce qui concerne l'emploi et le travail, en vue de mettre en œuvre, dans les Etats membres, le principe de l'égalité de traitement* » [4].

La discrimination, sous la forme d'une disposition, d'un critère ou d'une pratique, peut être directe ou indirecte.

La discrimination directe est celle qui traite de manière différente des personnes se trouvant pourtant dans une situation comparable : cette forme de discrimination est prohibée sans exception.

La discrimination indirecte est celle qui traite de manière identique des personnes se trouvant pourtant dans des situations différentes : cette forme de discrimination est en principe prohibée, sauf lorsqu'elle est « *objectivement justifiée par un objectif légitime et que les moyens de réaliser cet objectif sont appropriés et nécessaires* » [5].

Il appartient à la personne qui s'estime victime de discrimination de prouver les faits qui permettent de présumer de l'existence d'une telle discrimination tandis que l'auteur présumé doit, quant à lui, renverser cette présomption en prouvant que, malgré les apparences, il n'y a pas eu discrimination [6].

Enfin, les sanctions doivent être « *effectives, proportionnées et dissuasives* » [7].

Recrutement : CJUE, arrêt du 25 avril 2013, affaire C-81/12

En 2010, l'actionnaire d'un club de football en Roumanie tient des propos homophobes auprès des médias (en déclarant notamment : « *Quitte à dissoudre le club, je ne prendrai pas un homosexuel dans l'équipe* »). Un joueur, qui devait éventuellement faire l'objet d'un transfert dans ce club, et dont la presse rapporte qu'il serait homosexuel, n'est finalement pas embauché par le club de football.

Les propos de l'actionnaire, qui était en train de vendre ses actions au moment de ses déclarations publiques, et qui n'avait pas le pouvoir juridique de conclure les

contrats de travail pour le compte de l'employeur (le club de football) [8], peuvent-ils être qualifiés de « *faits qui permettent de présumer l'existence d'une discrimination* » à l'embauche ? En effet, ce n'est pas l'employeur lui-même, mais un tiers, qui a tenu les propos discriminatoires.

La Cour de justice de l'Union européenne répond par l'affirmative – il y a présomption de discrimination à l'embauche – en se basant sur les éléments suivants :

- la personnalité ayant tenu les propos homophobes était perçue par les médias et le public comme étant susceptible d'avoir une influence sur la politique de recrutement de l'employeur, peu important à cet égard qu'elle n'ait pas eu la capacité juridique de lier cet employeur en matière de recrutement ;
- l'employeur n'a « *pas clairement pris ses distances avec les déclarations en cause* » ;
- l'employeur n'a engagé aucune négociation en vue du recrutement du sportif présenté dans la presse comme étant homosexuel.

Cette présomption de discrimination est dite « simple », ce qui signifie qu'elle peut être renversée par l'employeur. Il appartient en effet à l'employeur de prouver, dans de telles circonstances, qu'il n'y a pas eu discrimination [9].

Comment l'employeur peut-il prouver que l'orientation sexuelle supposée du sportif dont le transfert était envisagé n'a eu aucune influence sur son non-recrutement ?

La Cour de justice de l'Union européenne souligne qu'il n'est pas nécessaire de prouver que des personnes homosexuelles ont été engagées dans le passé, cette preuve pouvant porter atteinte au respect de la vie privée de ces salariés. Il suffit d'apporter un « *faisceau d'indices concordants* », comme, par exemple, une prise de distance claire de l'employeur par rapport aux déclarations publiques en cause, ou encore l'existence de dispositions expresses garantissant une égalité de traitement en matière de politique de recrutement.

Les employeurs doivent donc être attentifs aux déclarations publiques apparemment faites en leur nom, et veiller, le cas échéant, à les dénoncer (lorsqu'elles sont discriminatoires).

La Cour de justice de l'Union européenne rappelle enfin que « *la rigueur des sanctions doit être en adéquation avec la gravité des violations qu'elles répriment, notamment en assurant un effet réellement dissuasif* » [10], ce qu'il appartient aux juridictions nationales d'apprécier.

Rappelons qu'en droit pénal luxembourgeois (article 455 du Code pénal) : « *Une discrimination visée à l'article 454* [11]*, commise à l'égard d'une personne physique ou morale, d'un groupe ou d'une communauté de personnes, est punie d'un emprisonnement de huit jours à deux ans et d'une amende de 251 EUR à 25.000 EUR ou de l'une de ces peines seulement, lorsqu'elle consiste :*

1) *à refuser la fourniture ou la jouissance d'un bien et/ou l'accès à un bien ;*
2) *à refuser la fourniture d'un service et/ou l'accès à un service ;*
3) *à subordonner la fourniture d'un bien ou d'un service et/ ou l'accès à un bien ou à un service à une condition fondée sur l'un des éléments visés à l'article 454 ou à faire toute autre discrimination lors de cette fourniture, en se fondant sur l'un des éléments visés à l'article 454 ;*
4) *à indiquer dans une publicité l'intention de refuser un bien ou un service ou de pratiquer une discrimination lors de la fourniture d'un bien ou d'un service, en se fondant sur l'un des éléments visés à l'article 454 ;*
5) *à entraver l'exercice normal d'une activité économique quelconque ;*
6) *à refuser d'embaucher, à sanctionner ou à licencier une personne ;*
7) *à subordonner l'accès au travail, tous les types de formation professionnelle ainsi que les conditions de travail, l'affiliation et l'engagement dans une organisation de travailleurs ou d'employeurs à l'un des éléments visés à l'article 454 du Code pénal.* »

Conditions de travail : CJUE, arrêt du 12 décembre 2013, affaire C-267/12

En 2007, en France, un employeur refuse d'octroyer à un de ses salariés les jours de congé spéciaux et la prime salariale accordés par la convention collective aux salariés contractant mariage, au motif que ce salarié n'était pas marié puisqu'il avait conclu un PACS [12] avec son partenaire.

Les avantages prévus par la convention collective applicable ne sont en effet accordés qu'en cas de mariage. Or, le droit national (au moment des faits [13]) ne permet pas aux homosexuels de se marier, mais uniquement de conclure un partenariat.

Le salarié est débouté en première instance, puis en appel, au motif que la convention collective applicable instaure une différence de traitement entre des personnes placées dans des situations non comparables, partant qu'il n'y a pas discrimination (directe).

S'appuyant également sur la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'Homme et des libertés fondamentales [14], le salarié saisit la Cour de cassation française, qui examine la situation sous l'angle d'une discrimination indirecte – susceptible d'être justifiée – et saisit quant à elle la Cour de justice de l'Union européenne.

La Cour de justice de l'Union européenne, tout en reconnaissant que le partenariat n'est pas identique au mariage, relève qu'en tant qu'unique possibilité d'union légale offerte aux homosexuels, le partenariat est comparable au mariage – du moins en ce qui concerne le droit à l'octroi des mêmes conditions de travail et de rémunération – en ce qu'il constitue un engagement des partenaires à « *une vie commune, à une aide matérielle et à une assistance réciproques* ».

La convention collective litigieuse, en accordant des avantages uniquement aux salariés qui se marient, crée une discrimination directe à l'encontre des salariés homosexuels qui concluent un partenariat, étant donné que :

- le partenariat s'avère être la seule institution permise aux homosexuels, le mariage étant légalement réservé aux seuls hétérosexuels ; et
- le partenariat est comparable au mariage, du moins pour apprécier le droit des salariés homosexuels pacsés à bénéficier de conditions de travail ou de rémunération accordées aux salariés mariés.

La convention collective contestée, en ce qu'elle traite de manière différente des personnes se trouvant pourtant dans une situation comparable, crée une discrimination directe, prohibée en toutes circonstances [15] dans les relations de travail, et contraire au droit de l'Union européenne (en particulier, la directive 2000/78/CE précitée).

Ce salarié homosexuel ayant conclu un partenariat a donc droit

aux avantages de la convention collective prévus à l'occasion du mariage.

Il est intéressant de noter qu'un salarié hétérosexuel ayant conclu un partenariat n'aurait pas eu la possibilité de contester la convention collective litigieuse en invoquant le principe d'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail de la directive 2000/78/CE précitée.

Or – sans doute suite aux divers recours intentés depuis 2007 par le salarié en question –, la convention collective contestée a été modifiée en 2008 pour étendre le bénéfice des avantages en cause aux salariés concluant un partenariat[16], ce qui a par conséquent aussi profité aux salariés hétérosexuels ayant conclu un partenariat, celui-ci n'étant pas réservé en France aux seuls couples homosexuels. ☑



Me Hélène Weydert
Avocat à la Cour

www.heleneweydert.lu

(1) « *All animals are equal, but some animals are more equal than other* », *Animal Farm*, George Orwell.

(2) Directive 2000/78/CE du Conseil, du 27 novembre 2000, portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail (JO L303, p.16), transposée en droit luxembourgeois par la loi du 28 novembre 2006 portant 1. transposition de la directive 2000/43/CE du Conseil du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique ; 2. transposition de la directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail ; 3. modification du Code du travail et portant introduction dans le Livre II d'un nouveau titre V relatif à l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail ; 4. modification des articles 454 et 455 du Code pénal ; 5. modification de la loi du 12 septembre 2003 relative aux personnes handicapées (Mémorial A n°207 du 6 décembre 2006), modifiée par la loi du 13 mai 2008 portant 1. transposition de la directive 76/207/CEE du Conseil relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail telle que modifiée par la directive 2002/73/CE du Parlement Européen et du Conseil du 23 septembre 2002 ; 2. modification du Code du travail ; 3. modification de l'alinéa 1 de l'article 2 de la loi du 14 mars 1988 relative au congé d'accueil ; 4. modification de la loi modifiée du 16 avril 1979 fixant le statut général des fonctionnaires de l'Etat ; 5. modification de la loi modifiée du 24 décembre 1985 fixant le statut général des fonctionnaires communaux ; 6. modification de la loi du 28 novembre 2006 portant 1. transposition de la directive 2000/43/CE du Conseil du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique ; 2. transposition de la directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail ; 3. modification du Code du travail et portant introduction dans le Livre II d'un nouveau titre V relatif à l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail ; 4. modification des articles 454 et 455 du Code pénal ; 5. modification de la loi du 12 septembre 2003 relative aux personnes handicapées (Mémorial A n° 70 du 26 mai 2008).

(3) Voir aussi, en matière de visas, l'arrêt de la Cour de justice de l'Union européenne du 7 novembre 2013, affaires C-199/12, C-200/12 et C-201/12.

(4) Directive 2000/78/CE précitée, article 1. Voir aussi, pour être complet, la directive 2000/43/CE du Conseil, du 29 juin 2000, relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique (JO L180, p.22), transposée en droit luxembourgeois par la loi modifiée du 28 novembre 2006 précitée.

(5) Directive 2000/78/CE précitée, article 2.

(6) Directive 2000/78/CE précitée, article 10.

(7) Directive 2000/78/CE précitée, article 17.

(8) Voir aussi l'arrêt de la Cour de justice de l'Union européenne du 10 juillet 2008, affaire C-54/07, s'agissant de déclarations émanant d'un dirigeant ayant la capacité juridique de déterminer la politique d'embauche de la société en cause.

(9) Voir l'arrêt de la Cour de justice de l'Union européenne du 17 juillet 2008, affaire C-303/06.

(10) Voir aussi l'arrêt de la Cour de justice de l'Union européenne du 8 juin 1994, affaire C-383/92.

(11) « *Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques à raison de leur origine, de leur couleur de peau, de leur sexe, de leur orientation sexuelle, de leur situation de famille, de leur âge, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs mœurs, de leurs opinions politiques ou philosophiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance ou de leur non appartenance, vrai ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée. Constitue également une discrimination toute distinction opérée entre les personnes morales, les groupes ou communautés de personnes, à raison de l'origine, de la couleur de peau, du sexe, de l'orientation sexuelle, de la situation de famille, de leur âge, de l'état de santé, du handicap, des mœurs, des opinions politiques ou philosophiques, des activités syndicales, de l'appartenance ou de la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race, ou une religion déterminée, des membres ou de certains membres de ces personnes morales, groupes ou communautés* » (article 454, Code pénal luxembourgeois).

(12) PACS, ou pacte civil de solidarité, en droit français, auquel il est préféré l'emploi du terme « partenariat » dans cet article.

(13) Le mariage est autorisé en France entre homosexuel(le)s depuis une loi du 17 mai 2013.

(14) Est interdite, toute forme de discrimination «*sans distinction aucune, fondée notamment sur le sexe, la race, la couleur, la langue, la religion, les opinions politiques ou toutes autres opinions, l'origine nationale ou sociale, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance ou toute autre situation* » (article 14, Convention européenne de sauvegarde des droits de l'Homme et des libertés fondamentales).

(15) Exception faite, toutefois, des motifs strictement entendus de sécurité publique, de défense de l'ordre, de prévention des infractions pénales, de protection de la santé ou de protection des droits et libertés d'autrui (article 2, par. 5, directive 2000/78/CE précitée – sans pertinence en l'espèce).

(16) Cette modification ne bénéficie cependant pas au salarié qui a conclu un partenariat antérieurement (en 2007).



Lieu de travail : les frontaliers sont-ils bien lotis au Luxembourg ?

On parle beaucoup de l'impact de la crise sur le moral des salariés dans les entreprises. Mais en dehors du stress provoqué par les perspectives d'emploi incertaines ou la pression du chiffre qui peut peser sur les épaules des salariés, l'environnement de travail, peut, lui aussi avoir une influence sur les performances.

Le salarié se sent-il bien à son travail ? Sa société est-elle bien située géographiquement ? Son bureau est-il bien équipé ? Autant de questions et de conditions qui peuvent jouer sur la motivation, le bien-être et les résultats des salariés.

Ce questionnaire a été élaboré en partenariat avec *entreprises magazine* et a recueilli 380 votes de frontaliers.

Vous trouvez que votre société est géographiquement :

a. Bien située (proche du centre, de commerces, restaurants, etc.), mais pas facile d'accès 17 % → (85 votes)
b. Mal située, mais facilement accessible 18 % → (90 votes)
c. Bien desservie par les transports en commun 14 % → (69 votes)
d. Aisément accessible en voiture 22 % → (112 votes)
e. Bien placée et facilement accessible 16 % → (81 votes)
f. Mal située et pas facile d'accès 14 % → (73 votes)

Vous travaillez :

a. Dans un *open space* et j'aime les échanges que l'on peut y avoir 19 % → (72 votes)
b. Dans un *open space*, mais je n'apprécie pas ce concept 29 % → (112 votes)
c. Dans un bureau avec quelques personnes et cela me convient tout à fait 21 % → (81 votes)
d. Dans un bureau avec quelques personnes, mais je préférerais une autre configuration 9 % → (34 votes)
e. Dans un bureau seul et c'est parfait comme cela 12 % → (45 votes)
f. Dans un bureau seul, mais je préférerais être avec des collègues 1 % → (5 votes)
g. Je ne travaille pas dans un bureau 9 % → (36 votes)

Votre poste de travail est-il bien équipé ?

a. Nous sommes bien équipés (espaces de rangement, fournitures de bureau, etc.) 30 % → (221 votes)
b. Le matériel informatique est assez récent 25% → (180 votes)
c. Notre immobilier de bureau est confortable 18 % → (130 votes)
d. Nous manquons de matériel (accessoires de bureau, armoires de rangement) 9 % → (62 votes)
e. Le matériel informatique est dépassé 7 % → (48 votes)
f. J'ai tout le temps mal au dos/cou car ma chaise/bureau est de mauvaise qualité 7 % → (49 votes)
g. Je ne travaille pas dans un bureau 4 % → (27 votes)
h. Autre 2 % → (11 votes)

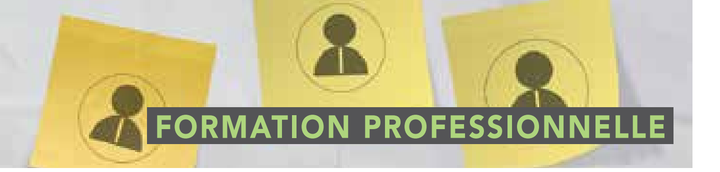
Globalement dans votre société, vous avez :

a. Une cuisine 30 % → (216 votes)
b. Une cafétéria 15 % → (109 votes)
c. Une cantine 16 % → (116 votes)
d. Une salle de pause 16 % → (113 votes)
e. Une salle de fitness 8 % → (56 votes)
f. Une garderie pour les enfants 2 % → (13 votes)
g. Une conciergerie 6 % → (46 votes)
h. Autre 2 % → (14 votes)
i. Rien de tout cela 6 % → (44 votes)

Pensez-vous que le cadre de travail agit sur le bien-être au travail ?

a. Oui, cela peut contribuer à motiver les salariés 34 % → (221 votes)
b. Oui, être bien installé pour travailler influence les résultats 30 % → (196 votes)
c. Oui, cela a un effet positif sur le moral des employés 34 % → (223 votes)
d. Non, je pense que cela n'a aucune influence 1 % → (9 votes)





Rapprocher l'enseignement et le monde de l'entreprise

Après une réforme de l'apprentissage encore à évaluer, le gouvernement doit s'atteler à la réforme de l'enseignement secondaire. La Luxembourg School for Commerce (LSC), l'entité de formation de la Chambre de Commerce, souhaite, dans ce cadre, rapprocher enseignement et monde économique afin de donner de meilleures perspectives professionnelles à la jeunesse.

Après avoir réformé les modalités régissant l'apprentissage (2008), c'est l'enseignement secondaire dans son ensemble que l'Etat luxembourgeois doit adapter pour mieux répondre aux défis qui attendent la jeunesse sur le difficile chemin de l'emploi. C'est en tout cas, aujourd'hui, le souhait de la Luxembourg School for Commerce (LSC). « *Les résultats de la dernière enquête PISA, menée à l'échelle de l'OCDE, place encore le Luxembourg dans une position médiocre* », commente Jean Junck, membre du comité de direction de la LSC. « *Nous avons le système scolaire le plus cher du monde. Or, en termes de résultats, à l'échelle internationale, nous faisons figure de mauvais élève. Cela soulève tout de même un certain nombre de questions.* »

Si la Luxembourg School for Commerce s'est réjouie de la réforme de l'apprentissage mise en œuvre par le gouvernement précédent – même si le projet a été fortement dilué compte tenu des ambitions initiales –, ses responsables précisent toutefois qu'elle est perfectible, notamment au niveau de certains aspects pratiques. « *Nous sommes contents de l'augmentation du nombre de contrats d'apprentissage qui ont été signés. L'apprentissage constitue une voie royale vers un contrat professionnel. 80 à 85 % des élèves*



Jean Junck, membre du comité de direction, LSC.

inscrits dans cette filière trouvent un travail à l'issue de leur formation, ou s'inscrivent dans un cycle d'études supérieures. On peut regretter cependant qu'un grand nombre de postes d'apprentissage restent ouverts », commente Roger Thoss, membre du comité de direction de la LSC. « *Les entreprises sont prêtes à accueillir des jeunes. Mais pour de multiples raisons, cela ne fonctionne pas.* »

Manque d'aptitudes

Parmi ces raisons, une mauvaise image de l'apprentissage, un manque d'aptitude des élèves à s'inscrire dans un processus de formation professionnelle, mais aussi un socle de connaissances et de compétences de base insuffisant. Des efforts doivent être faits au niveau de l'enseignement initial. « *L'arrivée en entreprise est difficile. Il faut remédier à cette problématique et, tant dans une filière d'apprentissage que pour l'enseignement secondaire en général, il faut placer l'enseignant face à une obligation de résultats* », explique Roger Thoss. « *Il faut qu'il soit plus responsabilisé par rapport aux résultats des élèves et des compétences qu'ils doivent acquérir.* »

La LSC attend donc toujours la réforme de l'enseignement secondaire et ne manque pas d'idées à ce sujet. « *Parmi nos recommandations, il y a l'idée d'introduire un système d'enseignement différencié des langues* », explique Jean Junck. « *D'autre part, nous sommes favorables à un enseignement plus axé sur l'acquisition de compétences, avec des aptitudes de base qui devront être formellement acquises à différentes étapes du parcours scolaire.* »

Améliorer la relation école-entreprise

La LSC souhaite aussi améliorer la relation école-entreprise avec l'idée d'impliquer les acteurs de l'économie dans l'élaboration du programme scolaire, pour épauler les enseignants dans leur démarche éducative. « *Il faut privilégier l'interaction entre l'école et le monde professionnel. Nous sommes aussi en faveur de la création d'une section économie, gestion et esprit d'entreprendre dans le cycle supérieur* », poursuit Jean Junck. « *Celle-ci doit permettre aux élèves de mieux appréhender les principes de gestion tout en développant l'esprit d'entreprendre des jeunes.* »



Roger Thoss, membre du comité de direction, LSC.

La LSC, saluant la création de la Maison de l'Orientation, souhaite que les élèves soient mieux accompagnés dans leurs choix d'orientation scolaire puis professionnelle. « *Nous avons tout à gagner à ce que l'enseignement et le monde économique se rapprochent. Ce genre de partenariat fonctionne au niveau de l'enseignement supérieur et semble porter ses fruits. Pourquoi ne pourrait-il pas être mis en place au niveau secondaire ? Si la formation de base ne forme pas mieux les jeunes afin de leur donner des perspectives professionnelles, on peut parler de richesses perdues. D'autant plus que, à l'horizon 2020, 90 % des profils recherchés seront des travailleurs qualifiés.* » ☑

Sébastien Lambotte



Une plate-forme développée par la recherche publique luxembourgeoise pour la réalisation des enquêtes PISA

L'enquête PISA (Program for International Student Assessment – Programme international pour le suivi des acquis des élèves) est réalisée tous les 3 ans dans 65 pays et mobilise en tout quelque 510.000 jeunes. Au Luxembourg, elle a été réalisée l'an dernier auprès de plus de 5.000 élèves des lycées et lycées techniques.

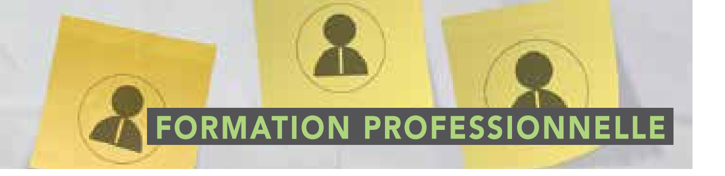
C'est la plate-forme informatique d'évaluation des compétences TAO®, fruit des recherches que le CRP Henri Tudor a menées en partenariat avec l'Université du Luxembourg, qui a été utilisée dans les 65 pays pour réaliser la version électronique de ces tests. Le caractère Open Source de TAO®, son architecture ouverte, collaborative et flexible, ses nombreuses fonctionnalités et son intégration facile à d'autres systèmes en ont fait une plate-forme de prédilection pour les différents consortia choisis par l'OCDE pour les tests électroniques depuis 2009. Pour la réalisation de ces tests en 2009 et 2012, le CRP Henri Tudor a collaboré avec ACER (Australian Council for Education Research). Le Centre travaille actuellement avec ETS (Education Testing Services, USA) pour le cycle 2015.

Une équipe de 8 personnes est dédiée aujourd'hui au CRP Henri Tudor au support technologique aux grandes enquêtes internationales.

En juillet 2013, le CRP Henri Tudor est devenu, par ailleurs, l'actionnaire principal de la spin-off Open Assessment Technologies S.A. (OAT S.A.), créée avec le numéro 1 européen dans le domaine de l'évaluation des compétences pour commercialiser et poursuivre le développement de TAO® pour d'autres marchés.

Un beau succès pour la recherche publique luxembourgeoise !

Pour en savoir plus sur la recherche autour des technologies du Computer-Based Assessment, contactez Thibaud Latour, thibaud.latour@tudor.lu, et pour la plate-forme TAO® : Isabelle Dekens, O.A.T. S.A., isabelle@taotesting.com.



L'e-learning se développe en Europe

Le recours au e-learning s'est fortement intensifié en Europe ces dernières années. C'est du moins ce que révèlent les enquêtes menées dans six pays européens auprès des entreprises par le CrossKnowledge, numéro 1 de la formation à distance en Europe, Ffaur, le cabinet d'études et de conseil e-learning français, et Ipsos, numéro 3 mondial des études de marché. Ces trois cabinets se sont associés en 2011 pour élaborer le 1er Baromètre européen du e-learning.

Les pays européens sélectionnés par l'enquête sont la France, l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, la Belgique et les Pays-Bas.

Avec respectivement 64 % et 63 % le Benelux et l'Espagne font partie des pays qui ont le plus développé la formation professionnelle en ligne grâce à la mise en place de dispositions fiscales avantageuses. Du côté des entreprises, il apparaît que ce sont les grandes entreprises, celles de plus de 10.000 salariés, qui ont le plus recours au e-learning et qui, pour des raisons économiques et concurrentielles, s'y sont intéressées très tôt. Elles sont représentées à 43 % par les entreprises du secteur des services, qui forment plus de 50 % de leurs salariés, les entreprises du secteur industriel n'affichant que 14 %. En France, bien que seules 17 % des entreprises ont opté pour l'e-learning et former ainsi 50 % de leurs salariés (40% au Royaume-Uni), l'enseignement via Internet a cependant tendance à fortement se développer depuis 2010. Les entreprises anglaises (51 %) ont récemment développé très fortement l'e-learning pour plus de 50 % de leurs salariés. Enfin, l'enquête révèle qu'entre 2010 et 2012 l'approche e-learning s'est généralisée de manière significative (+ 51 %) dans les entreprises, y compris dans les entreprises de moins de 1.000 salariés.

Principal objectif : réduire les coûts de formation

Optimiser les coûts de la formation est une préoccupation pour 45 % des entreprises interrogées, qui passe par une diminution du coût (temps/transports) de la formation par salarié afin d'en former un plus grand nombre, le développement des qualifications et des compétences étant devenue une nécessité pour affronter la concurrence.

L'autre objectif poursuivi est la mise en place de la formation (obligatoire) dans des domaines tels que l'hygiène, la sécurité, la mise en conformité. L'e-learning est également de plus en plus utilisé par les grandes entreprises pour former leurs salariés dans les domaines du management, du leadership, de la communication, du développement personnel. L'apprentissage des langues en ligne est très apprécié par l'Espagne (60 %), le Benelux (43 %), la France (45 %) ainsi que l'Italie (30 %), à l'exception du Royaume-Uni où la part des langues y est très faible.

Les supports privilégiés

Le dispositif le plus utilisé par les entreprises (76 %) est la formation dispensée selon plusieurs modalités d'apprentissage (blended-learning) : le présentiel (assister physiquement à des cours), à distance (formation en ligne) ainsi que par le biais d'une vidéo-conférence. L'apprentissage en ligne sans tuteur est l'autre dispositif le plus utilisé par les entreprises (58 %).

Qualité et efficacité

Le développement de l'apprentissage en ligne dépend de la qualité du dispositif et de son efficacité. La qualité des contenus (l'adéquation, par exemple, des contenus aux besoins des entreprises), mais pas seulement celle du dispositif dans son ensemble, joue un rôle important dans l'introduction de la formation en ligne. Par ailleurs, il ressort de l'enquête que si les entreprises françaises accordent une attention particulière au nombre d'heures de formation en ligne ainsi qu'au taux de connexion, les entreprises britanniques sont plus focalisées sur le nombre de formations dispensées dans une année, leur taux d'accès et leur efficacité, la raison étant qu'elles mesurent les gains de compétence, ce qui est moins le cas en France. ☑

Martine Borderies

Pour aller plus loin :
www.crossknowledge.com/fr_FR/elearning
www.fefaur.com. Michel Diaz est directeur associé de Féfaur (1er cabinet d'études et de conseil e-learning indépendant sur le marché français et l'un des leaders européens, au sein duquel il conseille et accompagne les grandes entreprises et organisations dans leur stratégie et gouvernance e-learning et formation mixte. Il est aussi directeur de la rédaction du site **e-learning-letter.com**.



Combiner l'impact d'une formation en présentiel avec l'appui d'une communauté de pratiques digitale

Un climat économique actuel tendu, un environnement compétitif accru et des délais sans cesse raccourcis requièrent un transfert sur le terrain rapide et efficace des connaissances et compétences acquises en formation. La conviction de PwC's Academy est que la mise en place d'un environnement virtuel de formation, appellation consacrée chez les acteurs de la formation, permet d'atteindre cet objectif.

Cette méthode, déjà proposée par PwC's Academy à ses clients, a fait ses preuves. Chaque participant y est accompagné pendant le parcours de développement auquel il est inscrit et bénéficie d'un suivi rapproché lors de la mise en pratique des concepts nouvellement assimilés, décuplant ainsi l'impact de la formation sur sa performance.

Un engagement personnalisé dans la formation

Prenons l'exemple d'une formation pour jeunes managers. Dès leur inscription, les managers sont invités, à la manière d'un réseau social, à rejoindre le groupe formé par tous les participants de ce programme. Chacun s'approprie alors les détails de son trajet de développement personnel : les différents modules, les modalités pratiques, les travaux et lectures préparatoires. Une véritable communauté commence également à se constituer. Chaque participant bénéficie aussi d'un espace dédié lui permettant de noter ses objectifs personnels pour ce parcours de formation. Parallèlement à cet accueil digital, le participant a un échange individuel personnel avec son formateur pour définir ses objectifs, ses difficultés actuelles et ses attentes.

Ainsi accueilli dans son programme de formation, chaque participant intègre un parcours au sein duquel il s'investit personnellement.

Des séances présentielles qui se poursuivent au-delà de la salle de cours

Après chaque module de formation, le participant retrouve sur la plate-forme virtuelle l'ensemble des supports de cours, des articles de référence et des solutions aux exercices pratiques réalisés dans la journée. Mais le développement ne s'arrête pas à des supports, la plate-forme permet de poursuivre les expériences vécues en salle de cours. Chacun est en effet invité à revivre les moments phares de ses journées de formation sur le site. Le formateur y partage des photos, des *flipcharts* et autres supports interactifs créés lors de la session présentielle et qui demeurent spécifiques à chaque communauté de participants.

Forts de leurs expériences en salle de cours, les participants poursuivent leur coopération et échanges par le biais du forum de discussion. Ils y viennent pour partager leurs succès dans la mise en application des concepts et modèles de management. Mais ils sont tout autant à la recherche de conseils avisés auprès des formateurs et de leurs pairs pour développer plus encore leurs compétences managériales.

Ces tranches de vie et d'échanges encadrant les formations présentielles constituent des points de départ significatifs pour le lancement d'une véritable communauté de pratiques, qui perpétuera l'impact de la formation présentielle.

D'authentiques communautés de pratiques

La transformation du forum de discussion du programme de formation en communauté de pratiques incite les jeunes managers à poursuivre leurs échanges et ainsi approfondir leurs compétences managériales à leur rythme. Ils deviennent acteurs et animateurs de leur communauté, au sein de laquelle succès, trucs et astuces, ouvrages de référence sont partagés comme autant de nouveaux moments de développement.

Combiner les invitations pédagogiques et technologiques

L'environnement virtuel de formation s'avère un outil très efficace de transfert des compétences sur le terrain. Il permet un véritable accompagnement de chaque participant tout au long de son parcours. Il ouvre également la porte à la mise en œuvre d'une communauté de pratiques qui permet aux participants de poursuivre le développement de compétences fondamentales dans l'exercice de leur fonction.

Prolonger le dispositif d'apprentissage au-delà du temps de formation en présentiel est la voie privilégiée par PwC's Academy. Aujourd'hui les nouvelles technologies permettent de créer de véritables plates-formes d'échanges favorisant le développement des compétences et l'impact de la fonction formation sur la performance des organisations. ☑


Photo-PricewaterhouseCoopers
Photographer : Blitz Agency

Nicolas Lefèvre
Associé et PwC's Academy Leader

Carole Houpert
Directrice

PwC Luxembourg



Le CRP Henri Tudor, les entreprises et la formation professionnelle continue

Acteur de référence de la Recherche appliquée dans les domaines de la technologie, le CRP Henri Tudor est depuis plus de 20 ans un acteur incontournable de la formation professionnelle continue supérieure. Le développement de synergies entre recherche et enseignement professionnel se traduit par l'implication directe du Centre dans la mise en place de formations qualifiantes et diplômantes (Masters) proposées aux cadres ainsi qu'aux ingénieurs et dirigeants des entreprises ciblées (240 formations), ceci afin de permettre aux entreprises de maîtriser les nouveaux enjeux. Nous avons rencontré Caroline Morihlat et Frederic Girs, respectivement responsable des Masters professionnels et responsable des Formations qualifiantes.

Afin de répondre aux besoins et aux exigences des entreprises, de quelle manière travaillez-vous ?

De plus en plus, les projets de formation font l'objet d'études exploratoires et collaboratives en relation avec différents acteurs luxembourgeois et européens. Nos partenaires sont, d'une part, les acteurs institutionnels de la Place, tels que l'Administration de l'emploi (ADEM),le ministère de l'Economie et du Commerce extérieur, la Luxembourg School of Commerce (LSC), Luxinnovation ainsi que de nombreuses universités européennes. D'autre part, nous travaillons en collaboration avec les représentants et experts des secteurs professionnels-clés comme l'Ordre des Architectes et Ingénieurs-Conseils (OAI). Concrètement, nous réunissons autour de la table les représentants d'un secteur économique donné. Issus d'institutions, du monde de l'entreprise ou



Caroline Morihlat, responsable des Masters professionnels, CRP Henri Tudor.

de la recherche, ces experts mettent en commun leurs connaissances et leur vision du développement futur des entreprises concernées afin d'en identifier les besoins : recrutement de personnels, thématiques émergentes, nouvelles législations, nouvelles normes applicables. A partir de ces constats, nous mettons en place une formation adaptée aux besoins de l'apprenant.

Pouvez-vous nous présenter ces formations ?

De manière plus standardisée, nous proposons des formations qualifiantes qui sont des formations courtes d'une demi-journée à deux jours et qui sont organisées sous forme de cours théoriques, d'ateliers ou de cycles modulaires. Elles sont réparties sur 90 sessions. Environ 50 % de ces formations s'adressent au secteur de la construction (ingénieurs-conseils et architectes), 50 % traitent de thématiques telles que le capital humain, l'intelligence économique, la gestion de projets, les technologies de l'information et de la communication. Nous formons environ un millier de personnes chaque année. Les formations diplômantes de type Master sont conçues avec la collaboration de différentes universités et écoles. Quatre Masters professionnels



Frédéric Girs, responsable des Formations qualifiantes, CRP Henri Tudor.

sont proposés : Informatique et Innovation, Management de la Sécurité et des Systèmes d'Information, Management de la Qualité, Management de la Chaîne Logistique. Ils s'accompagnent d'un stage (projet d'innovation) de 6 mois dans une entreprise, qui donnera lieu à la soutenance d'un



mémoire. Les cours qui ont lieu à l'Université et dans les locaux du Centre se déroulent sur 2 ans (en fin de semaine). Chaque promotion regroupe 10 à 18 apprenants. Ils s'adressent à des professionnels ayant un minimum de 3 années d'expérience dans la thématique proposée et pouvant justifier d'un niveau de formation équivalent à 4 années d'études supérieures après le baccalauréat (bac+4). A défaut de formation supérieure, les années d'expérience seront retenues, après avoir toutefois fait l'objet d'une validation des acquis professionnels par un jury (VAE). Ces formations sont reconnues au niveau européen.

Quelle est la valeur ajoutée de ces Masters ?

L'enseignement y est dispensé par un corps professionnel hautement qualifié, issu à la fois du monde de l'entreprise (un tiers), des universités partenaires (un tiers) et du CRP Henri Tudor (un tiers). En outre, le contenu de ces Masters est revu chaque année par un comité pédagogique et peut faire l'objet d'une refonte afin de l'adapter au contexte économique. En moyenne, il faut 2 ans pour établir une nouvelle maquette et la faire valider par les autorités concernées.

Quel est le profil des participants (salariés et entreprises) ?

Tous les âges sont représentés, soit de 25 à 50 ans. Les apprenants viennent d'horizons professionnels aussi divers que la banque ou la logistique. Ils cherchent à valider leurs acquis, à obtenir une spécialisation ou à augmenter leur diplôme : 20 % d'entre eux sont issus d'une entreprise employant moins de 50 salariés, 30 % d'une entreprise employant de 50 à 500 employés, 45 % d'une entreprise de plus de 500 salariés.

> Pour la moitié des étudiants, le financement est assuré par l'entreprise et, pour l'autre moitié, par la personne elle-même, qui doit résider obligatoirement au Luxembourg. Le salarié transfrontalier ne bénéficiera pas d'aides, mais pourra obtenir un congé individuel de formation

Comment le financement est-il assuré ?

Pour la moitié des étudiants, il est assuré par l'entreprise et, pour l'autre moitié, par la personne elle-même, qui doit résider obligatoirement au Luxembourg. Le salarié transfrontalier ne bénéficiera pas d'aides, mais pourra obtenir un congé individuel de formation.

D'autres dispositifs…

Oui, le Salon de la Formation Universitaire Continue qui s'est tenue pour la première fois au Luxembourg en avril et dont l'objet est de montrer l'offre globale de formation continue au Luxembourg. Le prochain Salon se tiendra en mars 2014. ☑

Propos recueillis par Martine Borderies

Le guide des formations est téléchargeable sur **www.tudor.lu/knowledgetransfer.**





LSC

Renforcer l'offre et la qualité

Depuis toujours, la formation continue s'inscrit dans les missions de la Chambre de Commerce. D'année en année, l'offre s'est étoffée pour aboutir à la création d'un organisme de formation à part entière, la Luxembourg School of Commerce. Rencontre avec son directeur, Gérard Eischen.

Votre offre de formation repose sur 3 grands piliers que sont les formations professionnelles initiale, universitaire et continue. En ce qui concerne la formation professionnelle initiale, quels sont vos objectifs pour 2014 ?
Le Luxembourg s'inscrit dans la tradition des pays germanophones d'offrir une formation professionnelle initiale de type dual, c'est-à-dire une formation théorique en école couplée à une formation pratique en entreprise, le tout couvert par un contrat d'apprentissage. Les statistiques prouvent que le taux de chômage est moindre dans les pays où ce type de formation existe. De plus, la crise voit revenir en force les classes moyennes avec toute une nouvelle panoplie de besoins et d'offres d'emplois à la clé. Nous avons donc l'intention de renforcer la formation professionnelle initiale, premièrement, en expliquant mieux les perspectives qu'elle offre – ce n'est pas une voie de garage comme beaucoup semblent le penser – et en ouvrant encore plus les carrières via des passerelles qui doivent pouvoir mener jusqu'à l'université. Nous allons également intensifier tout ce qui touche à la qualité. Nous venons d'introduire des formations de Tuteur en entreprise dont le cadre doit toutefois être revisité périodiquement : c'est un challenge que les chambres professionnelles doivent relever ensemble.

Pour la formation universitaire, la LSC a créé, avec l'Université du Luxembourg, la Luxembourg Business Academy (LBA). Avez-vous de nouveaux projets en la matière ?
La *business education*, la formation dans les matières qui s'articulent autour de la création-gestion d'entreprise au sens large, est très prisée et la LBA remplit bien son rôle jusqu'à présent. Il faut savoir que, chaque année, quelque 600 étudiants du monde entier postulent pour suivre notre formation de Master in Management and Innovation, qui est donc reconnue au niveau international. Dans le cadre du nouveau plan quadriennal (2014-2017) de l'Université, la Chambre de Commerce va investir des montants considérables afin de développer la LBA et en faire une sorte de grande école de gestion à la luxembourgeoise. Il y a trois ans, afin de proposer des formations universitaires en soirée, nous avons noué un partenariat avec l'eufom (European University for Economics), une antenne de la plus grande université privée allemande. Afin de répondre aux besoins linguistiques du marché, nous devrons peaufiner notre offre en ce sens. Le volet universitaire étant une direction assez récente pour nous, nous avons décidé de nous concentrer sur quelques partenariats stratégiques dont ceux avec l'eufom (Allemagne) et l'ICN Business School (France), sans oublier l'Université du Luxembourg bien évidemment.



Gérard Eischen, directeur, LSC.

> Il est temps de mettre en place au niveau national une politique de la qualité cohérente qui organise ce marché de la formation, très concurrentiel. Il est impératif que soient mises en place des formations pour les formateurs en fonction de leur cible et du contenu de leurs formations. Cela ne peut se faire sans un cadre national et une structure d'accréditation pour tous les formateurs et pour toutes les formations

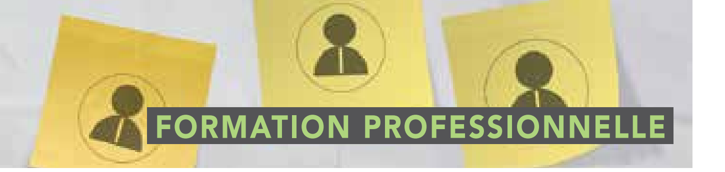
Des nouveautés en matière de formation professionnelle continue…

Notre catalogue a été repensé dans la logique de la mission de formation de la Chambre de Commerce, à savoir l'entrepreneuriat. Cela ne veut pas dire que nous ne développerons plus de nouveaux cours, mais ceux-ci seront spécifiquement adaptés aux besoins du marché et tiendront surtout compte de la diversité culturelle et linguistique du pays. Jusqu'en 1989, la plupart de nos cours étaient dispensés en allemand, puis, au fil des années, en français et en anglais. Actuellement, par exemple, il y a de nouveau des demandes pour des formations en luxembourgeois. Le portugais nous est souvent demandé aussi. Nous nous devons donc d'écouter nos membres en tenant compte des différentes communautés qui composent le pays. Et nous allons œuvrer dans ce sens.

La qualité est également un volet que vous souhaitez voir évoluer…

C'est le véritable enjeu des années à venir. A côté de la traditionnelle autorisation de commerce délivrée aux formateurs, ceux-ci ne disposent d'aucun agrément reconnaissant qu'ils sont aptes à former des adultes. Au niveau de la Chambre de Commerce, nous offrons depuis trois ans déjà une formation Train the trainer. Or, il est temps de mettre en place au niveau national une politique de la qualité cohérente qui organise ce marché de la formation, très concurrentiel. Il est impératif que soient mises en place des formations pour les formateurs en fonction de leur cible et du contenu de leurs formations. Cela ne peut se faire sans un cadre national et une structure d'accréditation pour tous les formateurs et pour toutes les formations. Un tel cadre existe d'ailleurs déjà pour la formation scolaire. Sans contrôle de la qualité, la valorisation des acquis et l'ouverture des carrières perdent tout crédit. Il est donc impératif que le Luxembourg s'engage dans cette direction. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset



La qualité de la formation professionnelle continue en question

La qualité de la formation professionnelle continue, nécessaire dans un contexte hautement compétitif, passe par la professionnalisation de l'ensemble du secteur, organismes de formation et formateurs. Pour Stéphane Jacquemart, chercheur au CRP Henri Tudor, c'est le respect de standards spécifiques qui conduira à améliorer la qualité de l'offre de formation. Nous lui avons demandé de nous guider dans le maquis des chartes, labels, normes et certifications.

Pouvez-vous préciser tout d'abord ce qu'est une démarche Qualité ?

C'est une démarche qui laisse de côté les relations hiérarchiques. C'est à l'opposé, un processus volontaire et participatif d'amélioration continue qui nécessite l'implication de tous les acteurs de l'entreprise, du salarié au(x) dirigeant(s). Dans cette démarche, l'entreprise se mobilise autour de trois enjeux : l'enjeu économique (performance), l'enjeu commercial (satisfaction des clients) et l'enjeu humain (motivation de tous les acteurs vers un même objectif). La mise en œuvre de la démarche Qualité ne s'improvise pas. Elle se construit suivant une méthode précise, qui peut se résumer pour faire simple, à la maxime suivante : « *j'identifie et j'écris ce que je fais, je fais ce que j'écris et je vérifie régulièrement ce qui est écrit et fait* ». Dans le cas de la formation professionnelle, suivant les standards auxquels la démarche fait référence, elle conduit à la maîtrise des coûts, à l'assurance de la qualification des acteurs de la formation, à la maîtrise des processus de conception des produits et services et à l'assurance de la gestion du système de management de la Qualité.

En résumé, la démarche Qualité parle d'approches, de méthodes et de pilotage. Pour un organisme, cela représente un travail important d'investigations au cours duquel il faut d'abord pouvoir identifier l'approche Qualité que l'on veut utiliser en fonction de son contexte, de ses besoins et des besoins des clients.

Normes, labels, chartes, certifications font partie des outils de la Qualité : comment cela fonctionne-t-il ?

Tout d'abord, lorsqu'on parle de Qualité, on doit surveiller son vocabulaire. Dans le secteur de la formation, il existe une multitude de chartes, de labels et de normes qui, au lieu de rassurer, entraîne une confusion, une suspicion, voire un rejet. Une charte n'est qu'une manifestation formalisée de recherche de qualité, qui n'a pas de valeur juridique opposable aux tiers ; elle lie tout au plus les personnes d'un même milieu professionnel ou d'une même entreprise. Un label est une marque spéciale introduite, par exemple, par une entreprise, une organisation professionnelle ou une association pour identifier et garantir l'origine et un niveau de qualité. La qualité dans ce cas-ci est définie par les seuls protagonistes. La norme, en revanche, renvoie à un ensemble de règles fonctionnelles ou à des prescriptions techniques établies par des spécialistes et consignées



Stéphane Jacquemart, chercheur, CRP Henri Tudor.

Suite page 84 ⇨ •••

⇨... Suite de la page 82

Les acteurs de la formation cherchent principalement à améliorer la qualité de leur service, en particulier l'analyse des besoins, la conception, l'évaluation des résultats. Pour cela, ils attendent plutôt des solutions concrètes et pratiques, proches de leurs préoccupations. Ils ne se sentent pas prêts à adopter une norme, mais sont plutôt d'avis de réfléchir et de participer à la création d'un label national de qualité, qui serait adapté au marché de la formation luxembourgeois et qui assurerait un niveau de qualité minimum, tant de leur système de management que des compétences de leurs formateurs

dans un document. Ce document est élaboré par un organisme national, européen ou international qui est reconnu dans le domaine de la normalisation. Toutes les parties intéressées peuvent participer à la rédaction d'une norme. Depuis 2005, la formation fait, par exemple, l'objet de normes spécifiques internationales et européennes applicables par les entreprises luxembourgeoises. Il s'agit des normes ISO/IEC 19796-1 (2005), ISO-29990 (2010) et de la toute récente norme portugaise NP4512 (2012). Quant à la certification, elle est la reconnaissance écrite de la conformité d'un service, d'un produit ou d'un système à un niveau de qualité précisé par des exigences clairement définies dans un label ou dans une norme. Elle est toujours délivrée par un organisme accrédité (qui a reçu sa compétence à certifier d'un organisme tiers) quand il s'agit de certification à une norme. Elle peut-être délivrée par n'importe quel organisme non accrédité lorsqu'il s'agit d'une certification à un label. Cette différence-là marque la valeur de la certification.

La mise en œuvre d'une démarche Qualité est-elle nécessairement liée à une recherche de certification ?

Non, la recherche de la qualité n'entraîne pas obligatoirement une certification. Au Luxembourg, les organismes de formation sont de petite taille. S'ils souhaitent améliorer la qualité de leurs formations, ils ne souhaitent pas nécessairement obtenir une certification par rapport à une norme. Les acteurs de la formation cherchent principalement à améliorer la qualité de leur service, en particulier l'analyse des besoins, la conception, l'évaluation des résultats. Pour cela, ils attendent plutôt des solutions concrètes et pratiques, proches de leurs préoccupations. Ils ne se sentent pas prêts à adopter une norme, mais sont plutôt d'avis de réfléchir et de participer à la création d'un label national de qualité, qui serait adapté au marché de la formation luxembourgeois et qui assurerait un niveau de qualité minimum, tant de leur système de management que des compétences de leurs formateurs.

Cette préoccupation se retrouve également dans les mesures que comptent prendre le Luxembourg et qui sont documentées dans le livre blanc sur la stratégie nationale en matière de Lifelong Learning, stratégie approuvée par le Conseil de gouvernement du 23 novembre 2012.

Quels sont les enjeux pour l'entreprise ?

Les clients des organismes de formation, qu'ils soient des entreprises ou des particuliers, ont des exigences croissantes en matière de qualité et de services. Les entreprises luxembourgeoises ont besoin de collaborateurs hautement qualifiés pour rester compétitives. Et les travailleurs veulent, pour maintenir leur employabilité, être certains que les formations qu'ils suivront leur apporteront les compétences qui leur sont ou seront nécessaires. Dans ce contexte, les acteurs de la formation ont tout intérêt à s'adapter et à se démarquer, en misant sur la qualité de leurs services et de leurs formateurs.

Que répondez-vous à un dirigeant d'entreprise qui ne croit pas à l'efficacité de la formation, à la nécessité de former ses salariés et qui le justifie par des mesures d'économies ?

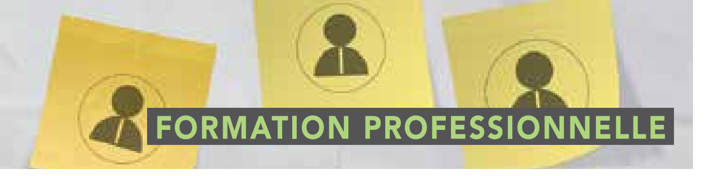
Qu'il doit se demander ce que cela coûtera à l'entreprise s'il ne maintient pas et ne développe pas les compétences de ses employés.

Le développement de la FPC passe-t-il par l'e-learning ?

S'il y a dix ans, l'e-learning n'en était encore qu'à ses balbutiements au Luxembourg, aujourd'hui, la situation a bien changé. L'e-learning est devenu une modalité d'apprentissage qui a trouvé sa place dans le paysage de la formation. L'intérêt réside principalement dans le fait que l'e-learning permet de se détacher des contraintes de temps (la formation peut être suivie n'importe quand) et de lieu (les apprenants peuvent suivre la formation depuis n'importe quel lieu). L'utilisation des technologies de l'information et de la communication permet ainsi de proposer des formations qui sont données entièrement à distance, ou encore qui permettent de mixer la formation traditionnelle, en salle, avec des modalités d'apprentissage en ligne.

Pour les entreprises, qui ne l'ont pas encore adopté, se pose toujours la question de savoir par où et quoi commencer. Pour répondre à cette question, des acteurs luxembourgeois se sont réunis en 2011, sous l'impulsion de l'association Interformation asbl, la fédération luxembourgeoise des professionnels de la formation. Ils ont proposé de mettre en commun leurs ressources et de les diffuser à travers un site **https://sites.google.com/site/interformationelearning**. A l'initiative du CRP Henri Tudor, une communauté de pratique sur l'e-learning, la CoPe-Learning, a vu le jour en décembre 2012. Ce groupe est composé d'acteurs de la formation qui se réunissent toutes les 6 semaines pour échanger leurs pratiques en matière d'e-learning. Les entreprises luxembourgeoises intéressées peuvent nous rejoindre au sein de cette communauté. ☑

Propos recueillis par Martine Borderies



Chambre des Métiers

Une offre constamment adaptée

En tant que chambre professionnelle, la Chambre des Métiers a pour mission de mettre en œuvre la politique de formation des métiers de l'artisanat. Elle participe à la conception de la formation initiale, propose de la formation professionnelle continue et accompagne les entreprises dans les différentes étapes liées aux nombreuses obligations légales et aux certifications. Rencontre avec Christiane Hoffmann, chef de service Formation continue et Cours préparatoires au Brevet de Maîtrise, de laChambre des Métiers.

La formation professionnelle continue est un secteur important de votre offre globale de formation…
En effet, la FPC devient de plus en plus importante à cause des évolutions technologiques. Aujourd'hui, même si on possède une solide formation initiale, il faut continuer à se former. Les compétences s'étiolent rapidement et il faut constamment les remettre à niveau. L'artisanat étant un secteur qui demande connaissances et expertises, il est vital pour les entreprises et leurs salariés de rester compétitifs sur un marché qui n'est plus seulement national, mais au niveau de la Grande Région. La concurrence y est internationale et les directives européennes transposées en droit national obligent les entreprises à s'y conformer.

La performance énergétique des bâtiments est votre cheval de bataille depuis quelques années…
Avant la transposition de la directive européenne, la Chambre des Métiers avait déjà mis en place de nombreuses formations pour préparer les entreprises aux nouveaux standards énergétiques. A partir du 1er janvier 2017 toute nouvelle construction au Luxembourg devra respecter le standard Maison passive. En collaboration avec l'energieagence, la Chambre des Métiers propose aux chefs d'entreprise et cadres dirigeants un cycle de formation dont l'objectif est de garantir une qualité maximale lors de la construction et de la restauration répondant aux standards de maisons passives. Au cours du 1er semestre 2014, nous offrirons également, avec l'energieagence et l'IFSB (Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment), des cours spécialisés pour les chefs de chantiers et travailleurs manuels : façadiers, installateurs, électriciens…



Christiane Hoffmann, chef de service Formation continue et Cours préparatoires au Brevet de Maîtrise, Chambre des Métiers.

Le projet LuxBuild2020 va également vous aider à mettre en place de nouvelles formations…
Oui, la Chambre des Métiers, l'IFSB, Myenergy et la Fédération des Artisans sont partenaires de ce grand projet de formation qui vise à préparer le secteur de la construction aux objectifs de l'Union européenne pour 2020 en matière de politique énergétique et de climat, et donc à fournir une main-d'œuvre qualifiée.

Parlez-nous de votre nouveau cycle de formation Mieux réussir son projet d'entreprise…
C'est une formation modulaire qui vient de commencer en janvier 2014. Pour qu'un projet d'entreprise devienne un succès, nous apprenons aux intéressés les bases fondamentales liées à la planification et à la stratégie d'un projet de création ou de reprise d'entreprise. La formation s'adresse aux porteurs d'un projet de création ou de reprise d'entreprise, aux personnes dont l'accès à la profession est soumis à la réussite d'un cours de gestion ou à toute personne impliquée ou intéressée dans la gestion d'une PME artisanale. La formation est d'une durée totale de 99 heures et est organisée en 5 modules : Planification et stratégie (15 heures) ; Gestion financière de l'entreprise (33 heures) ; Droit de l'entreprise (27 heures) ; Gestion des Ressources humaines (18 heures) ; et Démarches et formalités (6 heures). Les participants peuvent suivre le cycle complet ou chaque module séparément. Comme pour toutes nos formations et l'inscription en ligne, toutes les informations utiles se trouvent sur www.cdm.lu/formation-continue. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset



IFBL

Des certifications professionnelles de plus en plus prisées

Le secteur bancaire étant soumis à des réglementations de plus en plus nombreuses, sa demande de professionnalisation des métiers est une nouvelle donne que l'Institut de Formation Bancaire Luxembourg (IFBL) a dû intégrer dans son programme de formation. Entretien avec Werner Eckes, directeur de l'IFBL.

« *Professional qualifications by IFBL* » est votre slogan pour 2014…

En effet, dans le contexte réglementaire imposé aux banques, l'IFBL a développé avec les associations professionnelles du secteur financier, qui sont ses partenaires, des certifications professionnelles par métier. Ainsi, notre programme est basé sur trois grandes catégories : les qualifications dans les fonctions de contrôle (telles que la Compliance ou le Risk Management), les qualifications dans les fonctions Front Office (Retail, Corporate et Private Banking, par exemple) et, finalement, les qualifications dans les fonctions de support. Depuis toujours, nous proposons des formations structurées qui, au fil des étapes, permettent d'obtenir une certification métier, un but de plus en plus recherché tant par les participants que par leurs employeurs.

Expliquez-nous…

Nous avons enrichi notre offre en Risk Management, Audit interne/Contrôle, Marchés (Dealing Certificate) et Back Office. Tous ces cours sont bien entendu validés par nos partenaires. Nous avons donc complété ce qui existait déjà après avoir fait une analyse critique avec nos experts et nos partenaires. La formation Private Banking, par exemple, a été entièrement repensée. C'était une formation fermée qui durait 180 heures, par classe de 14 à 18 personnes. Elle est maintenant en version ouverte, ce qui présente l'avantage pour le candidat de faire sa qualification sur une plus longue période ou de suivre une thématique sans devoir se qualifier tout de suite. Chaque module est dorénavant offert au minimum 2 à 3 fois par an.

Cette flexibilité, c'est aussi un plus pour les banques, qui paient ces formations…

C'est exact. Les banques peuvent dorénavant étaler leur budget formation sur une plus longue période puisque les candidats ne sont plus contraints de suivre les formations à des moments bien précis, mais peuvent s'y inscrire tout au long de l'année. Aussi, pour faciliter le travail des DRH, l'IFBL a conçu un diagnostic qui permet de tester rapidement les connaissances du candidat, les résultats indiquant s'il doit suivre ou pas la formation envisagée par son employeur. Ces tests sont toujours actualisés et validés par nos partenaires en fonction des véritables besoins du marché. Cette actualisation est primordiale dans un secteur où l'aspect réglementaire évolue constamment.

L'IFBL se définit donc plus que jamais comme la plateforme du secteur financier en matière de formation…

Nous sommes effectivement au cœur des besoins du marché. Grâce à nos partenaires qui nous relayent les informations, nous offrons actuellement – en dehors de nos quelque 450 modules de formation « à la carte » – 23 parcours de formation dirigés par 268 experts. Depuis 2010, le taux d'inscription a augmenté de 28 % et nous voyons nettement un afflux vers les certifications professionnelles, notamment dans les domaines Risk et Compliance, pour lesquels il existe même des listes d'attente ! Si les formations certifiantes constituent la tendance actuelle, elles ne sont que le reflet des contraintes du secteur. Elles correspondent également au fait que les clients se tournent dorénavant vers des établissements où les professionnels sont bien formés et les services en adéquation. Pour le moment, ces certifications ne sont pas obligatoires sur la Place. A un moment donné, elles le deviendront. Dès lors, ne vaut-il pas mieux s'y préparer ? ☑



Werner Eckes, directeur, IFBL.
Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Propos recueillis par Isabelle Couset



Guy Keckhut : « *Le CNAM en s'installant dans la Grande Région développe son approche européenne* »

Promoteur avant l'heure de la formation professionnelle continue supérieure, l'établissement public français chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche s'installe au Luxembourg. Guy Keckhut, directeur adjoint du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) de Lorraine et délégué aux partenariats, développement et relations transfrontalières, répond à nos questions.

Pouvez-vous nous présenter brièvement le CNAM ?

Le CNAM, qui est un organisme de formation professionnelle placé sous la tutelle du ministre chargé de l'Enseignement supérieur, est principalement destiné aux cadres en activité dans l'entreprise, mais aussi dans l'industrie et les services publics. Il est ouvert à tous ceux qui souhaitent approfondir leurs connaissances et/ou s'initier à de nouvelles disciplines afin de rebondir professionnellement. Les parcours de formation (qui couvrent environ 30 secteurs d'activité à Paris) sont adaptés aux personnes en activité professionnelle. Ils sont organisés pour la plupart en unités d'enseignement capitalisables et dispensées en cours du soir, par Internet ou en formation mixte. Les enseignants y sont issus à la fois du monde universitaire et du monde du travail. Le Conservatoire s'est peu à peu doté d'un réseau de 150 établissements situés sur le territoire français ainsi que sur des territoires extra-européens. Depuis peu, et dans le cadre de projets transfrontaliers menés par la cellule Europe du CNAM de Lorraine, il a enfin une ouverture transfrontalière (Sarre/Luxembourg).



Guy Keckhut, directeur adjoint, CNAM Lorraine, et délégué aux partenariats, développement et relations transfrontalières.

A ce propos, pourquoi avoir attendu si longtemps pour implanter le Conservatoire au Grand-Duché ?

D'une part, nous sommes présents au Luxembourg depuis 2004, date à laquelle nous avions organisé, en partenariat avec la Chambre des salariés du Grand-Duché, un colloque autour des questions de la santé au travail. Pas moins de quatre cents personnes ayant assisté à cette conférence, nous avions alors réalisé l'intérêt des entreprises pour ces thématiques que nous connaissions bien. Il ne nous a pas été difficile de mettre en place, de concert avec les experts de la Chambre des salariés, plusieurs formations et séminaires sur le thème du bien-être, de la santé et la sécurité au travail. Cependant, exporter nos catalogues de formation « franco-français » en l'état, au Luxembourg, n'était pas réalisable. Nous avons alors pris le temps de recenser, avec l'aide de la Chambre des salariés, les besoins spécifiques des entreprises et de proposer, dans la foulée, des formations adaptées pour un public ciblé : les travailleurs transfrontaliers francophones et les résidents en quête de formation.

Trois Bachelors (bac+3) ont ainsi vu le jour : Psychologie du travail, Comptabilité/Gestion de paie et Gestion des PME, qui sont actuellement en cours d'accréditation. D'autres formations seront proposées ultérieurement. L'accord-cadre que nous venons de signer avec la Chambre des salariés nous permet de dispenser prochainement ces formations au Grand-Duché .

En quoi votre offre de formation se distingue-t-elle des autres offres de formation ?

La formation professionnelle supérieure continue est notre métier de base. Nous maîtrisons bien les outils pédagogiques ainsi que l'organisation des formations. Par exemple, les parcours modulaires, qui sont un de nos points forts, permettent d'acquérir des unités d'enseignement qui peuvent être conservées et accumulées tout au long de la vie professionnelle. Le parcours, lorsqu'il est complet, donne lieu à un diplôme ou un certificat. Les crédits acquis sont valables dans toute l'Europe depuis que le CNAM a adopté le standard européen LMD. Nous sommes également

Suite page 92 ⇨ •••

⇨... Suite de la page 90

les seuls à proposer des formations diplômantes dans le domaine de la formation professionnelle continue supérieure. Ce qui ne nous empêche pas de travailler en partenariat avec différents organismes. Nous développons en ce moment un projet de formation d'ingénieur en partenariat avec le CRP Henri Tudor, l'Ensam, la Hochschule für Technic und Wirtschaft de la Sarre autour des thèmes de l'éco-conception, la gestion de vie des produits, l'économie circulaire. Autre spécificité, les formations que nous proposons s'adressent principalement aux salariés des PME ainsi qu'aux TPE.

L'enseignement à distance est un de vos points forts...

En effet, la formation à distance se fait par le biais d'Internet sur la plate-forme ple@d. Cette plateforme permet aux apprenants d'avoir accès à leurs cours de formation, à des ressources pédagogiques ainsi qu'à un système d'échanges par messagerie et forums. Une formation à distance mixte est également proposée, qui consiste à alterner présence classique à des cours et activités à distance via Internet. Ce qui permet, par exemple, à un salarié luxembourgeois de se former au CNAM de Nancy si l'offre lui convient mieux. A l'aide du pont d'interconnexion dont s'est doté le Conservatoire, il sera possible de soutenir les examens à distance. Au Luxembourg, nous proposerons, dans un premier temps, les formations classiques en cours du soir, qui seront dispensées dans les locaux de la Chambre des salariés.

Il se dit que vos formations sont chères : que répondez-vous à cela ?

Nous sommes un organisme de formation professionnel continue français… et nous sommes en France, confrontés à d'importants dispositifs de financement qui proviennent de l'employeur et d'organismes paritaires. Au Luxembourg, l'employeur ne participe pas aujourd'hui à la formation des salariés. Nous serons probablement amenés à nous adapter pour tenir compte des contraintes de notre partenaire.

Comptez-vous à l'avenir vous positionner comme un acteur (principal) de la formation professionnelle supérieure continue transfrontalière ?

Nous sommes présents à l'international au Liban, au Maghreb, en Afrique francophone, mais aussi en Asie et en Amérique. Nous avons par conséquent un savoir-faire qui nous conduit à mettre en place une démarche européenne, notamment dans le cadre de la Grande Région. Ainsi, nous avons créé le Pôle de formation continue transfrontalier en coopération avec la Hochschule für Technik und Wirtschaft de la Sarre, qui est un lieu d'informations et d'échanges pour progresser sur les thématiques transfrontalières. C'est également un lieu de formation. Aujourd'hui, nous sommes présents au Luxembourg grâce à la volonté de coopération des institutions luxembourgeoises. ☑

Propos recueillis par Martine Borderies

www.cnam-lorraine.fr



L'importance du bien-être et de la santé au travail

La révolution informatique des années 1970 a causé un développement fulgurant, non seulement des ordinateurs, qui deviennent de plus en plus performants, mais également dans d'autres domaines de la vie comme la communication, avec, notamment, l'avènement de techniques de communication de plus en plus performantes dont la téléphonie mobile et les ordinateurs tablettes.

S'y ajoute l'évolution et la démocratisation des moyens de transports, qui ont des avantages non négligeables et sont des causes majeures de la mondialisation. On fait face à un véritable rétrécissement temps-espace où les distances parcourues relatives deviennent de plus en plus courtes. La mondialisation se caractérise, entre autres, par une mobilité accrue et une augmentation de la compétition sur le marché du travail, comme par des délocalisations de plus en plus fréquentes vers des pays à main-d'œuvre bon marché, menant donc souvent à une augmentation du chômage dans les pays d'implantation historique des multinationales.

A ce bouleversement causé par l'avènement de l'informatique et de la mondialisation s'additionnent les conséquences économiques et sociales de la crise bancaire de 2008, qui ont été tout sauf négligeables. D'ailleurs les répercussions se font toujours ressentir non seulement au niveau des économies occidentales mais également dans la vie sociale, ces deux aspects étant fortement interdépendants.

Une formation Bien-Être et Santé au Travail (BEST)

La combinaison de tous ces facteurs a conduit à un effacement des frontières entre vie privée et vie professionnelle. De la disponibilité d'outils de communication électroniques facilitant l'accès, par exemple, aux e-mails professionnels est née une obligation souvent non exprimée d'être disponible 24 heures sur 24, les fins de semaine incluses. Nombreux sont ceux qui en rentrant n'arrivent plus à déconnecter mentalement du travail et continuent donc à travailler, tout ça aux dépens de la vie familiale. Ce phénomène est encore amplifié par l'insécurité de l'emploi grandissante et la compétition en résultant. En outre, on observe depuis plusieurs années une augmentation des cas de harcèlement moral et de *burnout*. Ne s'agirait-il que de phénomènes en vogue comme le suggèrent certains ? Non, il s'agit plutôt d'une prise de conscience forcée de problématiques qui, dans le monde actuel, prennent de plus en plus d'ampleur. En résulte une anxiété accrue, un réel stress et l'apparition de ce à quoi on se réfère de plus en plus comme addiction à l'Internet ou aux e-mails, initialement dans le but de rester concurrentiel en tant que salarié, mais ensuite souvent comme une fuite devant une réalité devenue trop anxiogène.



Or, le stress est à la base de nombreux problèmes de santé physique et mentale. Une exposition prolongée au stress par l'intermédiaire d'une libération de cortisol, communément appelée hormone du stress, a des conséquences néfastes sur l'organisme et entraîne, dans certains cas, des problèmes gastro-intestinaux et cardio-vasculaires. D'autres maux physiques générés par le stress sont les céphalées ou lombalgies à répétition. S'y ajoutent des troubles de la concentration, de la prise de décision et de la mémoire. Parmi les conséquences psychiques on compte l'anxiété, une irritabilité accrue, des conduites addictives (alcool, cigarettes, médicaments…), des troubles du sommeil allant jusqu'à l'insomnie. Tout cela a bien entendu un impact sur le fonctionnement de la personne et de son entourage personnel, familial et professionnel, sphères qui, par rétroaction négative, peuvent contribuer à augmenter le stress et à empirer la situation.

Lorsque l'on entre « stress » dans Google, le moteur de recherche sort 155 millions de résultats. Il s'agit donc clairement d'un concept qui fait parler et réfléchir, mais qu'en savons-nous vraiment ? Notre société a-t-elle vraiment conscience de l'ampleur de cette problématique ?

C'est dans le but de contribuer à une telle prise de conscience ainsi qu'à la connaissance de la problématique du stress et de ses antipodes qui sont le bien-être et la santé au travail que le Luxembourg Lifelong Learning Center (LLLC) de la Chambre des salariés a lancé, en 2010, la première promotion de la formation BEST (Bien-Être et Santé au Travail). La 5e promotion débutera le 21 mars 2014 et se donnera en alternance à Luxembourg et à Metz. ☑

www.lllc.lu







lifelong-learning.lu fête ses 10 ans

L'INFPC a célébré les 10 ans du portail **lifelong-learning.lu** le 28 novembre dernier, entouré des offreurs de formation et partenaires institutionnels qui contribuent au succès de la plate-forme.

lifelong-learning.lu est le site luxembourgeois de référence pour la formation tout au long de la vie. Il fournit toutes les informations en la matière, à destination des particuliers et des entreprises : offres de formation, aides à la formation, diplômes accessibles en formation continue ou par la validation des acquis de l'expérience, informations sur l'orientation.

Ce site a vu le jour en 2003, concrétisant une intention forte des pouvoirs publics d'éveiller les consciences à la nécessité de l'apprentissage tout au long de la vie, en proposant des outils incitant à l'action, tel le portail de la formation professionnelle continue.

Plusieurs versions se sont succédé au fil des années, avec des évolutions majeures en termes de contenus et de technologie.

En 2011, **lifelong-learning.lu** devient le portail de la formation continue, les contenus à destination des individus se développant de plus en plus.

Aujourd'hui

lifelong-learning.lu est la plateforme de référence de la formation tout au long de la vie, un concept majeur du programme gouvernemental 2009-2014, qui se décline désormais à travers la stratégie nationale du Lifelong Learning, élaborée par le ministère de l'Education nationale et de la Formation professionnelle avec le soutien des partenaires sociaux.



Anne Oswald, responsable, lifelong-learning.lu.

Inscrit dans un processus d'amélioration continue, le portail **lifelong-learning.lu** se doit de répondre à ce nouvel enjeu ainsi qu'aux attentes des Internautes, de plus en plus nombreux et diversifiés. La nouvelle version présentée par l'INFPC en 2013 allie une ergonomie tournée vers l'utilisateur, un design aéré et une grande flexibilité de présentation de nouveaux contenus.

> Espace de rencontre privilégié entre l'offre et la demande de formation, le portail recense plus de 6.200 formations, couvrant tous les secteurs d'activité de l'économie luxembourgeoise. Cette offre est présentée par quelque 120 offreurs de formation référencés

Espace de rencontre privilégié entre l'offre et la demande de formation, le portail recense plus de 6.200 formations, couvrant tous les secteurs d'activité de l'économie luxembourgeoise. Cette offre est présentée par quelque 120 offreurs de formation référencés.

Depuis novembre dernier, le portail est accessible en anglais afin d'élargir sa portée et toucher de nouveaux publics. Il sera également proposé en allemand en 2014 et en portugais en 2015.

L'avenir du portail réside dans son adaptation permanente aux innovations technologiques et aux évolutions du contexte de la formation tout au long de la vie afin de renforcer son rôle de facilitateur pour les particuliers et les entreprises en quête de développement des compétences individuelles ou collectives. ☑



La simplification administrative



Faites-en profiter votre entreprise

LA SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE DANS LE PROGRAMME GOUVERNEMENTAL 2013

La mise en place du nouveau gouvernement début décembre 2013 a eu des conséquences considérables pour l'organisation de la simplification administrative au Luxembourg.

Ainsi, la simplification administrative appartient désormais au champ de compétence du ministre de la Fonction publique et de la Réforme administrative. Par conséquent, le Département de la Simplification Administrative (DSA), y compris la Cellule de Facilitation Urbanisme et Environnement (CFUE), rattaché jusqu'ici au ministère d'Etat, sera dorénavant rattaché au ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative, où il fusionnera avec le département de la Réforme administrative, notamment en vue d'une meilleure coordination des travaux des deux services.

Le Département de la Réforme administrative restera, dans un premier temps, joignable aux numéros de téléphone/fax et adresses e-mail connus : Tél : 247-88162 – Fax : 247-88169 – E-mail : info@simplification.public.lu , ainsi que par le biais de son site **www.simplification.lu**.

La nouvelle adresse du Département de la Réforme administrative à partir de fin janvier 2014 sera : Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative – Département de la Réforme administrative – 63, avenue de la Liberté – L-1931 Luxembourg.

La simplification et la réforme administrative resteront des priorités pour le nouveau gouvernement. Ainsi, il est notamment prévu de procéder à un *screening* de l'ensemble des procédures étatiques et de les réévaluer quant à leur efficacité et leur nécessité. Par ailleurs, l'introduction éventuelle du principe de l'autorisation tacite sera davantage analysée.

Le nouveau gouvernement analysera également l'opportunité de guichets uniques physiques régionaux en complémentarité du déploiement poussé des nouvelles technologies de communication dans les relations entre l'Etat et les citoyens, et les entreprises.

Le Programme gouvernemental prévoit en outre notamment les mesures de simplification administrative suivantes :

- modernisation du droit des sociétés et codification de l'ensemble de la législation applicable au droit des sociétés ;
- révision de la législation du droit des associations et fondations d'utilité publique dans le sens d'une simplification du régime applicable ;
- développement des potentialités économiques inhérentes à l'archivage électronique ;
- introduction d'un système de *self-assessment* pour les impôts directs et indirects (personnes physiques et sociétés) avec des contrôles a posteriori en vue d'accélérer de manière significative la perception des impôts et d'en réduire les coûts ;
- simplification et modernisation de la législation relative aux procédures fiscales, notamment en matière de la Abgabenordnung (loi générale d'impôts) ;
- élaboration d'un Code du travail maritime luxembourgeois ;
- amélioration des conditions de démarrage pour les jeunes entreprises et start-up ;
- simplification des procédures concernant la déclaration de postes vacants à l'ADEM ;
- introduction d'un nouveau statut de société à responsabilité limitée simplifiée ;
- avancement de l'*Open Government* en matière de développement durable, c'est-à-dire introduction d'un système électronique permettant un suivi permanent d'un dossier par l'administré et création d'une base de données accessible au public pour les informations disponibles qui ne relèvent pas de la protection des données personnelles ou concurrentielles ;
- évaluation de l'opportunité de l'introduction d'un système de permis unique en matière de développement durable ;
- introduction de l'administration électronique (suivi électronique des dossiers), étude de la mise en place d'une procédure coordonnée en vue d'une autorisation unique et dotation des administrations environnementales en ressources humaines nécessaires ;
- élaboration d'un Code de l'environnement ;
- adaptation de la loi sur les établissements classés (commodo-incommodo) pour permettre l'application de moyens de communication électronique dans le cadre de la participation du public au processus décisionnel (publication des dossiers sur Internet; acceptation par voie électronique des observations du public ; publication sur Internet des décisions administratives) ;
- mise en œuvre d'une refonte en un seul texte légal des dispositions de la directive européenne

sur l'évaluation des incidences sur l'environnement ;
- développement de synergies entre l'administration de la gestion de l'eau, de l'environnement et de la nature, et des forêts en vue de la simplification administrative et du raccourcissement des procédures d'autorisations ;
- renforcement des efforts de simplification administrative dans le but d'une réduction substantielle des charges administratives liées aux subventions en matière d'agriculture et de viticulture ;
- étude d'une mise en commun des différents services et autorités de contrôle alimentaire ;
- révision des procédures administratives concernant la construction et l'habitat, avec l'objectif de les simplifier et de les raccourcir ;
- centralisation de la gestion et du paiement de toutes les aides étatiques en relation avec le logement dans un seul service étatique. ☑

PASSATION DES POUVOIRS AU MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA RÉFORME ADMINISTRATIVE


Source -Service Information et Presse

En date du 5 décembre 2013 a eu lieu la passation des pouvoirs entre Madame Octavie Modert, ancienne ministre à la Simplification administrative auprès du Premier ministre, et Monsieur Dan Kersch, ministre de la Fonction publique et de la Réforme administrative, qui est désormais le ministre de tutelle de la simplification administrative. ☑

NOUVELLE VERSION DU PORTAIL WWW.GOUVERNEMENT.LU

Le Service Information et Presse (SIP) à lancé la nouvelle version du portail **www.gouvernement.lu** du gouvernement luxembourgeois.

La présence en ligne du gouvernement a été entièrement et radicalement remodelée. Le design a été retravaillé et de nombreuses fonctionnalités nouvelles sont dorénavant à disposition des Internautes.

Un soin tout particulier a été apporté :

→ à l'architecture de l'information (arborescence, structuration du portail) qui se veut simple malgré la masse considérable de contenu ;

→ à la mise en place de principes de navigation innovants qui permettent d'accéder rapidement, efficacement et de manière conviviale aux contenus publiés.

Une autre grande innovation fondamentale du portail est la mise à disposition d'un site intégré pour chaque ministre et secrétaire d'Etat, chaque portefeuille ministériel, tous les ministères et toute autre organisation dépendant du gouvernement.

Cette approche a pour but de simplifier significativement la présence Internet du gouvernement, en rapatriant progressivement la plus grande partie des sites institutionnels des ministères et des autres organisations qui se trouvent sous la tutelle du gouvernement vers le portail fédérateur **www.gouvernement.lu**. ☑

CONSULTATION SUR LES LIGNES DIRECTRICES D'ÉVALUATION DE LA COMMISSION EUROPÉENNE

Se fondant sur les pratiques d'évaluation en vigueur au sein de la Commission et des organisations, la Commission européenne a récemment adopté la communication *Renforcer les fondements de la réglementation intelligente - Améliorer l'évaluation* (1) qui identifie les principaux domaines d'amélioration possibles et les changements que la Commission européenne envisage afin de renforcer tous les aspects de son évaluation de performance. Cette communication a également annoncé une consultation publique sur les lignes directrices d'évaluation révisées, qui est désormais ouverte jusqu'au 25 février 2014.

La Commission européenne souhaite recueillir vos réactions sur le projet de lignes directrices et voudrait également recevoir vos opinions quant à la façon d'évaluer les activités de l'Union européenne.

L'évaluation constitue un outil essentiel de la réglementation intelligente, aidant la Commission à apprécier si les actions de l'Union européenne produisent effectivement les résultats escomptés et améliorent, en fin de compte, les conditions de vie des citoyens et des entreprises européennes, tout en concourant au rôle de l'UE dans le monde.

Il convient, en effet, que les politiques de l'Union européenne soient évaluées régulièrement et systématiquement, et qu'elles fassent notamment l'objet d'un examen critique afin de voir si elles sont adaptées à leur finalité, produisent les changements attendus et évitent les charges réglementaires inutiles.

Les lignes directrices d'évaluation actuelles de la Commission européenne remontent à 2004 et sont en cours de révision afin de tenir compte de l'évolution de la politique de la réglementation intelligente et de rendre le processus plus transparent et plus complet. Ceci est l'une des priorités de la Commission Barroso II.

L'objectif principal de ces lignes directrices est de renforcer le système d'évaluation de la Commission européenne et d'élaborer des conclusions solides sur la façon dont les actions de l'Union européenne fournissent les résultats.

Une meilleure évaluation devrait permettre de tirer plus d'enseignements, de mieux rendre compte de l'action de l'UE et d'améliorer la participation des parties prenantes. La Commission européenne voudrait faire de l'évaluation un processus simple, clair et ouvert qui permet de fournir des informations utiles et rapides relatives aux évaluations de la performance des actions de l'Union européenne. Les évaluations devraient reposer sur des données pertinentes et des contributions claires de la part des parties prenantes.

Vous trouverez de plus amples informations sur la consultation et le projet de lignes directrices révisées sur **http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/evaluation/consultation/index_fr.htm**.

Les réponses peuvent être envoyées dans toutes les langues de l'Union européenne, soit en format papier, soit électroniquement, y compris la version en ligne du questionnaire (2). Toutes les réponses reçues seront publiées sur le même site Web et la version finale des lignes directrices est prévue pour adoption pour mi-2014. ☑

(1) COM(2013) 686 final : **http://ec.europa.eu/smart-regulation/docs/com_2013_686_fr.pdf**
(2) **http://ec.europa.eu/yourvoice/ipm/forms/dispatch?form=EvalGuide**

Ministère d'Etat
Département de la Simplification Administrative (DSA)
4, boulevard Roosevelt
L-2450 Luxembourg
Tél : (352) 247-88162
Fax : (352) 247-88169

La nouvelle adresse du Département de la Réforme administrative à partir de fin janvier 2014 sera : Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative – Département de la Réforme administrative – 63, avenue de la Liberté – L-1931 Luxembourg.

Le droit de rétention : entre sûreté et privilège

Le droit de rétention permet à un créancier, qui détient légitimement un bien appartenant à son débiteur, de le conserver, sous certaines conditions, jusqu'au complet paiement de ce qui lui est dû. Ce droit de rétention constitue dès lors un moyen de pression particulièrement efficace, en dehors de toute procédure contentieuse, pour obtenir le paiement de sa dette.

En effet, soit le débiteur paye sa dette et le créancier restitue le bien, soit le débiteur réclame en justice la restitution de son bien mais le créancier ne manquera alors pas de demander le paiement de sa propre dette avant de se dessaisir.

D'origine conventionnelle (gage) ou légale (droit du vendeur, du cohéritier ou du dépositaire), le droit dé rétention est aujourd'hui consacré par la doctrine et la jurisprudence.

Conditions d'exercice

Trois éléments doivent être réunis : une créance, un bien, un lien de connexité. Ainsi, celui qui retient le bien doit être créancier et détenir le bien du fait d'un rapport de connexité avec la créance dont il entend obtenir le paiement. Dans ce schéma, la détention apparaît comme une manifestation du mécanisme de rétention alors que la connexité est le véritable fondement de la rétention.

Aussi, condition primordiale de l'exercice du droit de rétention, la créance de celui qui retient le bien, le créancier, doit être exigible. Le bien, objet de la rétention, doit être aliénable et saisissable et être détenu régulièrement par le créancier. En conséquence, si le créancier s'empare d'un bien par fraude ou violence, il ne pourra par la suite se prévaloir d'un quelconque droit de rétention. Inversement, le droit de rétention se perd dans le cas d'un dessaisissement volontaire.

Dernière condition d'exercice, un lien de connexité matériel ou juridique doit exister entre la créance et la chose ou la détention de celle-ci. La connexité « matérielle » vise ici l'hypothèse où la créance est née à l'occasion d'un rapport concret, matériel, entre la créance et la chose alors que la connexité « juridique » vise plus abstraitement l'existence d'une même convention à laquelle se rattachent la créance et la détention de la chose.

Exemples : le garagiste et l'expert-comptable

Lorsqu'un garagiste effectue des réparations sur un véhicule qu'il détient en vertu d'un contrat le liant à son client, il peut retenir ledit véhicule jusqu'à paiement complet des réparations réalisées sur ce véhicule. Toutefois, les réparations en cause réglées, le garagiste ne pourra plus se prévaloir de son droit de rétention pour d'autres créances sans lien de connexité avec la détention du véhicule, comme le paiement d'un accessoire automobile acheté par le même débiteur indépendamment de la réparation de son véhicule.

La jurisprudence reconnaît également un droit de rétention à l'expert-comptable concernant les documents et pièces comptables de son client à condition que la détention des documents et la créance de l'expert-comptable trouvent leur source dans le même rapport. Le juge des référés a néanmoins précisé à cet égard que le droit de rétention de l'expert-comptable ne pouvait s'exercer que sur les pièces et documents dressés par ce dernier et non sur les pièces remises à titre de communication par le client [(1)].

En conclusion, exercer un droit de rétention reste un moyen de pression efficace produisant l'effet d'une garantie. Ce mécanisme offre un avantage considérable en cas de faillite. En effet, parce qu'il permet de retenir le bien sans que le créancier n'ait à entreprendre de mesure d'exécution forcée, la faillite ne remet pas en cause l'exercice de la rétention. Faute de disposition contraire, les droits de rétention conservent toute leur efficacité, même après le prononcé de la faillite. Il n'y aura alors d'autre choix que de tirer les conséquences qu'implique la situation de blocage à laquelle la rétention conduit. Ainsi, le paiement du rétenteur devra être autorisé pour permettre de retrouver la libre disposition du bien en question et s'assurer de la bonne fin des opérations de liquidation de l'actif. ☑



Me Céline Lelièvre
Associée



Me Emilie Macchi
Collaboratrice

DCL Avocats

(1) Référé Luxembourg, 08/05/1992 rôle n° 759/92.

L'incertitude financière plane sur Vivalia

L'intercommunale hospitalière du Luxembourg belge, bloquée dans son projet de restructuration, risque de subir d'abord des revers financiers.

« *Je cherche quelqu'un d'heureux.* » Cette phrase, lâchée par un administrateur de l'intercommunale hospitalière du Luxembourg, Vivalia, peu avant la conférence de presse précédant l'assemblée générale de décembre, à Bertrix, n'avait rien à voir avec l'ambiance de cette assemblée. Pourtant, cette boutade dit involontairement tout de la réalité au sein de Vivalia. Car les points d'interrogation relatifs au futur de Vivalia constituent une très lourde épée de Damoclès pour l'avenir des soins de santé hospitaliers dans la province. Ceci depuis que le projet *Vivalia 2025* (voir notre édition n° 59 de mai-juin 2013) présenté par la direction a volé en éclats par le refus venu en particulier du conseil médical et de l'assemblée des médecins de la clinique d'Arlon, boostés par la mobilisation des édiles – toutes couleurs politiques confondues – et de la population du chef-lieu. Qui ont posé un veto catégorique au projet de délocalisation de leur clinique vers Molinfaing, en fusionnant avec l'actuelle clinique de Libramont. Ce projet *Vivalia 2025* organisait ainsi une infrastructure hospitalière reposant sur deux sites aigus (Molinfaing et Marche-en-Famenne) et des polycliniques.

Le refus des médecins d'Arlon ne se base pas seulement sur la nécessité d'un hôpital dans le chef-lieu provincial, mais aussi sur les accords transfrontaliers, en particulier avec les institutions françaises situées juste de l'autre côté de la frontière.



Robert De Fays, directeur médical, Vivalia. Photo-Marc Vandermeir

Deux points étaient à l'ordre du jour de l'AG : le Plan stratégique 2014-2016 et le budget 2014. Le Plan stratégique est une obligation venue du Code wallon de la démocratie locale. Il doit présenter les projets prioritaires pour la période concernée ainsi que les prévisions budgétaires pour ces trois années. « *Rien à voir, donc, avec Vivalia 2025* », a souligné d'emblée le directeur général administratif, Yves Bernard. Avec, sans aucun doute, le regard tourné vers les quelques communes ayant refusé ce plan. En particulier Arlon, où l'on a peut-être, là, mélangé jusqu'au-boutisme et incompréhension d'un document formel.

A long terme...

Puisque aucune stratégie à long terme n'a donc été décidée, les responsables de Vivalia ont dû se contenter d'un « *exercice de continuité des projets déjà initiés* ». Des projets portant sur l'accentuation de la démarche Qualité, avec, entre autres, la formation du personnel (et l'introduction d'une évaluation, qui exige elle-même des formations), le bien-être au travail et la sécurité du patient.

Sur le plan médical, le directeur médical, Robert De Fays, n'a pu que constater la même contrainte de continuité et le rôle important joué par le collège des directeurs médicaux qui a été mis en place. Ce collège devrait chapeauter « *la réorganisation des activités médicales selon les demandes de collaboration posées par des services* » des hôpitaux de Vivalia dans le cadre des programmes agréés. Ainsi du programme de dilatation coronaire, qui était espéré pour 2013 et pour lequel deux dossiers distincts ont été déposés « *qui devraient passer le cap des conditions d'agrément* ». Mais le Dr De Fays a noté « *qu'aucun des deux n'atteindra les normes requises au bout de trois ans* ». D'où, encore une fois, l'urgence d'une stratégie à long terme…

Le budget prévisionnel 2014 se solde par un déficit de l'ordre de 320.680 EUR. « *Mais ce budget englobe toutes les activités, dont la santé mentale, les maisons de repos et de soins, l'AMU et les hôpitaux* », a insisté l'administrateur Olivier Binet. « *Les hôpitaux affichent un bénéfice et nous sommes déjà sûrs qu'en outre des résultats exceptionnels viendront remettre l'ensemble en bénéfice.* »

Mais, là encore, il fut très lourdement souligné que, « *vu les normes, le transfert de compétences du fédéral vers les Régions (la Belgique vient de connaître une nouvelle et très importante phase de régionalisation, ndlr), le changement du mode de financement…, la situation financière va se détériorer et il faut donc que des mesures stratégiques ambitieuses soient prises* ». On ne saurait être plus clair… D'autant que le projet *Vivalia 2025* stipulait que, si les conseils médicaux et assemblées générales des médecins hospitaliers s'opposaient à cette proposition de deux sites aigus, ils devaient eux-mêmes proposer autre chose. Or, là, tout le monde est comme Sœur Anne. Tandis que l'on voit mal, vu les rivalités, que ce petit monde s'accorde. Or, pendant ce temps, rien ne joue en faveur de Vivalia. Que du contraire. ☑

Marc Vandermeir

Au Centre de l'Europe – Des liens et des lieux [1]

LE livre sur la Grande Région qu'il faut avoir lu, que dis-je, dégusté !

Eva Mendgen, éminente spécialiste de l'histoire de l'art, du culturel et de l'interculturel, vient de réaliser un véritable exploit : six ans après avoir édité son premier « beau livre » sur la Grande Région [2] – ce fut à l'occasion de la grande année culturelle 2007 [3] –, elle nous refait le coup en publiant un nouveau chef-d'œuvre, encore plus travaillé et réussi, sur cet espace transfrontalier qui nous est si cher.

des économistes, une germaniste, des traductrices-interprètes, un théologien, des professeurs.

Tous les textes ont été rédigés dans les deux principales langues de la Grande Région, à savoir en français et en allemand, sachant qu'il y a aussi des billets et des « correspondances » en luxembourgeois et en anglais.

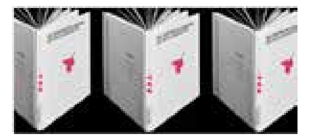
Il suffit de parcourir le sommaire pour se rendre compte du

Au Centre de l'Europe – *Im Reich der Mitte^{2}*

Des liens et de lieux – *Kulturgemeinschaft Großregion*

Un livre sur la Grande Région Saarland – Lorraine – Luxembourg – Rheinland-Pfalz – Wallonie

Editrice : Eva Mendgen – Photographie : die arge lola Kai Loges + Andreas Langen
Regiofactum-édition – avril 2013 – 242 p. – ISBN 978-3-86628-393-0
Vente/information/contact : info@mendgen.com (50 €, TVA incl.)



Le livre « Au Centre de l'Europe - Im Reich der Mitte^{2} » propose différents points de vue d'auteurs issus de milieux professionnels et de nationalités diverses sur le paysage culturel de la Grande Région. S'y côtoyent des architectes, des historiens de l'art, des géographes et des paysagistes, mais aussi des juristes, des philosophes, des théologiens, des archéologues, des chercheurs en littérature et des journalistes. Des essais marquants ponctuent une balade photographique qui nous emporte dans le centre historique de l'Europe, où images et textes dessinent un portrait enchantant de la Grande Région.

Une initiative de **regiofactum**, qui est à la fois un réseau culturel et un laboratoire d'idées.
Depuis 2006, il oriente ses activités sur le thème de la « Région européenne »
comme lieu/domaine de culture propre, source d'inspiration et lieu de production.
Contact : info@regiofactum.com.

Cette fois-ci, pas moins de 60 auteurs ont contribué à l'aventure, parmi eux des architectes, des artistes, des archéologues, des historiens, des historiens de l'art, des géographes-aménageurs du territoire, un sociologue, des photographes, des journalistes, un physicien, un philosophe, un juriste,

voyage extraordinaire qui est décrit dans cette publication qui n'est pas moins extraordinaire. Extraits : Vu d'ici… ; La frontière, point de contact ; Au pays du roi des vignes ; Oser la culture… de tout cœur ; Ma verte vallée ; Essor et déclin de l'industrie houillère ; Renaissance de la culture thermale ; L'art du verre ; L'héritage lotharingien ; Luxembourgeois de Belgique… ; Ma Lorraine à moi ; La vallée de la Blies ; Metz, une aventure urbaine européenne ; Liège, la ville dont le prince était un évêque. J'en passe et des meilleures.

Venons-en aux photos et aux illustrations : un rêve, tout simplement. Que dire d'autre de cette prise de vue inhabituelle de la fameuse Boucle de la Sarre, de la petite kermesse sympathique organisée au pied du haut fourneau d'Uckange ou encore des traits de pinceaux et de plume de l'artiste arlonais Alain Poncelet ?

Que veut-nous dire l'infatigable éditrice ?

D'abord, que notre Grande Région est vraiment le berceau de l'Europe, que c'est bien ici, entre la Meuse, la Moselle, la Sarre et le Rhin que la première « unité européenne » a vu le jour. Pour celles et ceux qui l'ont oublié : c'est ici que Charlemagne s'est proclamé successeur de Rome, après la chute de l'Empire romain, et qu'il s'est fait appeler *Pater Europae*, père de l'Europe. Enfin, depuis, il y en a eu d'autres…

Ensuite, que la Grande Région est depuis longtemps, sinon depuis toujours, une sorte de passerelle entre des zones d'influence diverses. Voilà pourquoi elle a vu se développer une « multiculturalité » sans égal sur un territoire aux dimensions somme toute modestes. Pour celles et ceux qui ne le savent pas : la Grande Région ne compte pas moins de 13 sites classés au patrimoine culturel mondial de l'UNESCO – des constructions romaines, des



La Boucle de la Sarre en hiver, avec ses talus, ses forêts de chênes, ses lichens jaunes vifs épousant les blocs rocheux. Photo-die arge lola/regiofactum.



Le Parc du Haut Fourneau U4 à Uckange, Val de Fensch, en Moselle (Lorraine). C'est la fête en face du « monstre de fer ».
Photo-die arge lola/regiofactum

cathédrales, des beffrois, des fortifications, des places fortes, un richissime patrimoine industriel, des paysages –, et ce n'est certainement pas un hasard.

Quoi d'autre ?

Que la Grande Région est tout, sauf immobile. Elle bouge et plein de choses bougent en son sein, pour preuve les flux des hommes, des marchandises, des capitaux… et des idées ! Pour preuve également les phénomènes de métropolisation qui s'y opèrent, et pas seulement au niveau de la Ville de Luxembourg.



Le regard malicieux d'Alain Poncelet sur la région des trois frontières, près de Martelange.
© Alain Poncelet/regiofactum.

Que l'heure est à une polycentricité bien conçue – le méga-événement qu'a été *Luxembourg et Grande Région, capitale européenne de la culture 2007* a montré le chemin.

Que c'est bien d'avoir eu une histoire – en partie – commune, mais que ceci ne suffit point pour connaître aussi un avenir commun. Cet avenir, il faut le mériter, il faut y travailler, mettre la main à la pâte, apprendre des langues (de préférence celles des voisins), coopérer, organiser des échanges de toutes sortes. Pour que la Grande Région, *notre* Grande Région devienne enfin cette région-modèle qu'ont déjà souhaité de leurs vœux les membres de la Commission *Vision d'avenir 2020*. Ce fut en 2003, il y a plus de dix ans. Il n'est pas trop tard pour bien faire, donc faisons, avançons, anticipons !

Comme le dit si bien Sylvie Grimm-Hamen dans son introduction au 1er chapitre : « *Le premier livre d'Eva Mendgen consacré à la Grande Région, en 2007, semblait a priori placé sous de meilleures auspices que celui-ci (…). L'Europe n'était pas encore en crise (…). C'est parce que le contexte a changé qu'il importe aujourd'hui de rappeler ce qui nous rapproche, au-delà de ce qui nous sépare, dans une région qui fut la matrice de l'Europe.* » Elle a raison. ☑

Voici comment commence le texte signé Claude Gengler et publié dans *Au centre de l'Europe – Im Reich der Mitte²*



Chère Grande Région SarLorLux/Rhénanie-Palatinat/Wallonie.

Tu es une drôle de création. Espace frontalier quadri-national, région « coeur » européenne – oui, en effet, une sorte d'« empire du milieu » –, espace de transit et de rencontre depuis des siècles, melting pot sociodémographique et culturel, capitale européenne de la culture (2007) et maintenant « *région métropolitaine polycentrique transfrontalière* ».

Que fais-tu avec nous ? Que faisons-nous avec toi ?

Tu es une « Europe en miniature », une « mini-Europe » en quelque sorte, un laboratoire de plein air, qui est en même temps un terrain de test européen. C'est en tout cas ce que disent tes amis.

Tu es un « mythe », une construction intellectuelle, voire artificielle, un objet théorique, « tu n'existes même pas » pour les autres, les critiques et les sceptiques.

Est-ce que tu fais partie des meilleures de ta classe ? C'est possible, mais il revient à d'autres d'en décider. Ce qui est sûr, par contre, c'est que tout n'est pas encore parfait – comment pourrait-il en être autrement ? Des problèmes et des déficits, il y en a assez, mais les façons de les aborder sont très compliquées et les solutions longues à mettre en œuvre. Parfois, les chemins peuvent être longs, même si les distances sont courtes. Et puis, il faut du temps, beaucoup de temps. « *Il faut laisser le temps au temps* », disait François Mitterrand. C'est particulièrement vrai pour la Grande Région…



Claude Gengler
claude.gengler@forum-europa.lu

Forum EUROPA

(1) En allemand : *Im Reich der Mitte² – Kulturgemeinschaft Großregion.*

(2) Intitulé *Im Reich der Mitte - Le berceau de la civilisation européenne. Savoir-faire / Savoir-vivre.* Présenté dans *entreprises magazine* n° 23, mai-juin 2007, pp. 80-81.

Niedersachsen Golf Courses en Allemagne

Des parcours à découvrir !

Le Niedersachsen Land (Basse-Saxe) est l'un des Etats qui forme la République Fédérale d'Allemagne. Second par son importance, le Niedersachsen Land propose 80 parcours de golf sur son vaste territoire.

Dans la région du Lüneburger Heide, se situe l'un des plus grands resorts de toute l'Allemagne, le Schloss Lüdersburg. Avec ses deux parcours, le Lac et l'Old Course, associés à une proposition hôtelière de premier ordre, le Schloss Lüdersburg peut se prévaloir d'un taux d'occupation extrêmement important.

Le Lac Course, comme son nom l'indique, serpente entre des pièces d'eaux qui, bien que visuellement présentes, ne représentent pas un grand danger pour qui saura garder sa balle sur les larges fairways bien entretenus. Une mention spéciale pour le trou n° 9, un par 3 de 180 mètres, où le tee des dames se situe sur une presqu'île dominant un petit lac protégeant le green. L'Old Course est nettement plus arboré que le Lac Course. Certains arbres, judicieusement exploités par l'architecte, font partie intégrante de la stratégie à adopter pour affronter ce parcours particulièrement agréable à jouer. Ces deux parcours, de même que le séjour au Schloss Lüdersburg, sont un enchantement pour tous les golfeurs à la recherche du simple bonheur de taper la balle dans la quiétude apaisante de la campagne environnante.

En outre, les responsables du resort ont mis au point une gamme de packages et de golf pass, notamment la Heide golf card, qui propose, pour 115 EUR, 4 green fees sur 8 parcours de la région ainsi que des offres journalières dont une très originale qui consiste à payer le green fee à hauteur de son handicap (avec un maximum de 36 EUR) !



Le trou n° 11 du Hardenberg Golf Resort est l'un des plus célèbres par 3 d'Allemagne.

Dans la même région, le Golf Club Bad Bevensen offre également un très agréable moment de golf au cœur de la forêt. « *J'ai conçu et réalisé ce parcours il y a 22 ans, avec un million de DM (environ 500.000 EUR)* », raconte Günther Held, le propriétaire de lieux, qui poursuit : « *les 18 trous ont été pensés pour le golfeur moyen qui souhaite passer un moment agréable sur un parcours* ». Et le résultat est à la hauteur des espérances ! L'intelligence et la stratégie seront prépondérantes pour aborder quelques trous étroits et sinueux. Le trou n° 6, un par 5 de 446 mètres, où un arbre majestueux et deux pièces d'eau très accueillantes seront autant de pièges à éviter pour tenir son score. Ce parcours est la preuve que, même sans gros moyens et sans architecte de renom, il est possible de façonner un parcours très agréable à l'œil et au jeu.

Le sanglier de l'Hardenberg Resort

Un peu plus loin dans la région du Harz, se situe un autre resort de renom, le Hardenberg Resort, qui propose deux parcours de 18 trous. Le Göttingen Course est un parcours vallonné, sinueux, où chaque trou est souligné par des arbres et des roughs qui arrivent très vite pour les golfeurs sliceurs ou hoockers. Très agréable à jouer, ce parcours s'adresse à toutes les catégories de golfeurs.

Le second parcours est d'un tout autre acabit. Le Niedersachsen Course a été conçu comme un Championship Course. Ce parkland à l'américaine propose des trous très larges et très longs, où les gros frappeurs s'en donneront à cœur joie. Visuellement intéressants, certains trous se détachent par leur conception très originale : le trou n° 7, un par 4 de 306 mètres, où un mur de pierre soutient un green en montée, ainsi que le trou n° 18, un par 4 de 400 mètres, avec son imposant massif de fleurs au cœur du fairway. Cependant, le trou signature de ce parcours est le trou n° 11, un par 3 de 181 mètres, où le propriétaire Carl Graf von Hardenberg imposa à l'architecte David Krause la construction au milieu d'une pièce d'eau d'un green en île, en forme de tête de sanglier. Une idée farfelue, devenue depuis le symbole de ce resort, mais qui fait de ce trou n° 11 l'un des plus fameux d'Allemagne !

Beaucoup de beaux parcours sont donc à découvrir dans la région de Niedersachsen. ☑

Gérard Karas
Photo-Gérard Karas

Les Roses

Une bonne raison d'aller à Mondorf-les-Bains

Plus qu'un restaurant, Les Roses, est un concept complet autour de la gastronomie. Bien sûr, on y vient pour manger et l'on y mange bien, mais, grâce à la créativité de l'équipe, les propositions sont multiples et l'on peut également s'y rendre le samedi matin pour apprendre, avec le chef Alain Pierron, les secrets de la haute cuisine. Visite guidée…

Nous sommes allées aux Roses pour le déjeuner qui devait lancer la nouvelle carte, celle de l'hiver. L'opération fut réussie ; nous avons été réconciliées avec cette saison. On nous a sorti le grand jeu, les aliments étaient en habits de fête. Mais, à y regarder de plus près, le grand jeu est accessible grâce à des formules bien étudiées. Les dimanches et lundis soir, le *Dîner des gourmets* propose 3 plats, à choisir parmi les suggestions du chef, 2 verres de vin, de l'eau et un café pour 49 EUR. A ce prix-là, se laisser tenter n'est pas un péché. Ensuite viennent les formules *Floralies*, qui changent toutes les 3 semaines et donnent le choix entre 5 plats à 50 EUR ou 7 plats à 69 EUR, autour d'un thème central. Ces dernières semaines il y eu la Saint-Jacques, le gibier, le foie gras, racontés en 7 plats. C'est en effet, à chaque fois, une véritable histoire ; le gibier, par exemple, invite à sa table le safran, l'oignon rouge, le chou et le pain d'épices, qui s'entendent si bien avec lui.

Je vous parle d'histoire car, aux Roses on fait la rencontre de Sébastien Périé, maître d'hôtel qui n'a pas son pareil pour vous raconter véritablement votre assiette. Rien de tel pour vous mettre en appétit que cette description au verbe gouleyant, épicée d'une pointe d'humour. C'est vraiment l'un des points forts du lieu, qui fait











du dîner aux Roses une expérience pas comme les autres et qui vous fera revenir.

J'allais en perdre le fil de ma propre histoire. Donc j'en étais aux différentes formules et, bien sûr, dans la liste des possibilités, n'oublions pas la carte dont les nombreuses propositions permettent de jouer le grand jeu ou, au contraire, la simplicité de ne choisir qu'un plat unique pour se concentrer sur une seule saveur. Personnellement j'ai aimé le veau, servi en deux façons et accompagné d'une *raviole de rognon à la crème et d'un caramel de cuisson*. Et, au moment du dessert, la farandole de sorbets *Paco and Co* avec sa sélection de fruits frais et son kouign amann au beurre, si typiquement breton.

On en redemande

Donc si l'on apprécie la cuisine d'Alain Pierron et de son équipe, on peut s'y initier. Chaque 1er samedi du mois, vous pouvez passer 4 heures avec le chef qui vous apprendra ses trucs et astuces autour d'un produit phare. Le bal 2014 s'est ouvert le 11 janvier avec le homard. Les prochains rendez-vous sont prévus pour le 1er février (les macarons), le 1er mars (petites farces) le 5 avril (les asperges) et ainsi de suite jusqu'au 6 décembre, jour de la Saint-Nicolas, qui nous promet « les prémisses de Noël ».

A 9h00, arrivée des participants, accueil café. Les cours sont prévus pour 9 personnes au maximum, autant dire qu'il faut réserver bien à l'avance. A 9h30, le cours commence et se poursuit jusqu'à midi, heure du dressage des assiettes et de la dégustation. A 13 h, la séance est clôturée et Alain Pierron répond à toutes les questions. Après cela, on n'a qu'une seule idée : acheter du bon matériel et déménager pour avoir une plus grande cuisine ! ☑

Catherine Moisy

Les Roses
Casino 2000
Mondorf-les Bains
Ouvert du jeudi au lundi de 12h à 14h et le soir à partir de 19h00
Réservations au (352) 23 611 410

Cours de cuisine
Programme complet sur
www.casino2000.lu/cours_de_cuisine_alain_pierron.php
75 EUR/personne
Réservations au (352) 23 611 213

Mercedes Classe E : efficacité et confort parfaits

C'est bien plus qu'un relooking. La Classe E est passée par une mue en profondeur. Objectif : rajeunir l'image de marque. Et donc cibler une clientèle plus « dans l'air du temps ».



Les allemandes font la pluie et le beau temps dans le segment Premium, où Audi, BMW et Mercedes caracolent en tête et affichent des résultats à faire pâlir d'envie. Mais force est de constater que les deux premières citées portent – tant par le marketing que par la ligne et la conception de leurs modèles – une image de dynamisme et de jeunesse que n'a pas la marque à l'étoile. Qui profite certes d'une incroyable réputation de fiabilité et de confort, mais aussi de clientèle plus « assise », plus conformiste.

D'où les efforts marqués de Mercedes, au gré des nouveaux modèles et des évolutions de ceux-ci, pour proposer un design nettement plus « peps », apte à séduire une nouvelle clientèle. En n'oubliant pas d'y ajouter une série d'arguments très convaincants côté moteurs et débauche de technologie.

Un premier signe de cette offensive est venu avec la très réussie Classe A. Une offensive confirmée par la nouvelle Classe E, la routière de la marque.

Ligne métamorphosée

Les connaisseurs le remarqueront d'emblée en comparant l'ancien et le nouveau modèle : c'est, pour cette marque, une véritable métamorphose. Car Mercedes nous avait habitués à des évolutions minimalistes, question, sans aucun doute, de ne pas bousculer sa clientèle. Qui, là, vient de se prendre une grande tape dans le dos. La ligne a entièrement été revue pour être plus fluide et, justement, dynamique. Et le constructeur envoie aux oubliettes ses doubles optiques avant, présentes depuis 1995 pour les remplacer par des monoblocs surmarqués de LED, qui donnent l'impression de deux phares en un. A l'arrière, les feux sont également incrustés des diodes.

L'autre chamboulement, c'est la calandre, plus imposante. Et qui met la marque en évidence, mais en se déclinant en deux présentations, selon qu'il s'agit du modèle d'entrée de gamme ou des versions supérieures. Des versions où l'on n'a que l'embarras du choix, puisque pas moins de 8 motorisations diesel et 11 essence sont proposées, avec des moteurs de 4, 6 et 8 cylindres. La puissance, elle, va de 136 à 585 ch. Quelle autre marque peut en dire autant ? Boîtes manuelle et automatique sont bien sûr au catalogue, tout comme une quatre roues motrices.



Au centre de la planche de bord, cette horloge conventionnelle, un indiscutable signe de « classe ».

Le bien-être automobile

Mercedes Luxembourg avait mis à ma disposition, pour cet essai, une E 250 CDI Blue Efficiency Limousine (berline) au prix de base de 38.782 EUR HTVA, et très largement optionnée (17.000 EUR HTVA).

A l'intérieur, la qualité des matériaux et de la finition est poussée à l'extrême. Tout comme le confort puisque tout, ici, est pensé pour le bien-être des occupants. Là, la Classe E reste parfaitement dans sa lignée de très grande routière surtout conçue pour les autoroutes et les grands déplacements vécus « comme une fleur ». Il y a bien sûr l'extrême qualité des sièges et de tout l'habitacle, mais aussi tout l'aspect technique, invisible, comme l'isolation phonique et une suspension irréprochables. Avec un espace (et un coffre toujours aussi imposant) qui, là, confère à cette voiture une avance certaine.

La présentation, elle, reste plus dans l'esprit Mercedes et est plus dans la simple évolution, visant d'abord l'efficacité, la rationalité et « l'intemporalité ». On n'est donc pas dans le modernisme des BMW et Audi (la Série 5 du premier et la



A6 du second étant ici les concurrentes directes de la Classe E). Les deux cadrans ronds de compte-tours et de vitesse encadrent donc l'ordinateur de bord, sans effet de « look ». Et il y a, au centre de la planche de bord, cette horloge conventionnelle, qui saute – très agréablement – aux yeux. Un indiscutable signe de « classe ». Toutes les commandes, y compris sur le volant (à 3 ou 4 branches selon le modèle) sont très ergonomiques et tombent au mieux sous la main. A noter toutefois un pare-soleil que, malgré mon siège bien reculé, je n'ai pas pu mettre en position latérale sans qu'il vienne heurter ma tête.

Cette voiture d'essai était équipée d'une boîte automatique séquentielle à 7 vitesses. Sans aucune commande à la console centrale mais par un petit levier au volant, à droite, auquel on s'habitue très vite. Ce qui, du coup, ramène à gauche toutes les commandes de phares et d'essuie-glace. En plus du régulateur/limitateur de vitesse (option).

Les espaces de rangement, eux, sont légion.

Multiples aides à la conduite

Outre le design très largement revu, Mercedes frappe un grand coup par la multitude de systèmes d'aides à la conduite, dont plusieurs nouvelles pour la marque. Des dispositifs déjà bien présents sur l'entrée de gamme. Ce qui, bien sûr, continue à renforcer la réputation de sécurité qui est un autre atout majeur de la marque.

Sans être complets, on citera dans l'offre : aide au démarrage en côte, start & stop (très efficace quant à la diminution des émissions de CO2), aides avant et arrière au parking, avertissement des risques de collision (avant, arrière et même de côté !), avertisseur d'angle mort actif lançant l'ESP si besoin, avertisseur de perte de pression des pneus, avertisseur de franchissement de ligne blanche, détection de la somnolence, assistant directionnel de maintien de la voiture dans sa voie de circulation, freinage d'urgence jusque 50 km/h, phares au Xénon (et donc directionnels), caméra 360°, etc.

Etonnament, par contre et vu le prix, la voiture d'essai n'était pas équipée de phares anti-brouillard et le régulateur de vitesse ne disposait pas d'un freinage anti-collision.

Tout cela prouve combien cette Classe E est faite pour la route de longue haleine. Les petites routes et le plaisir de conduire qu'elles peuvent amener ne sont pas sa tasse de thé (que déguste la concurrence). Il y a un manque d'agilité globale, une boîte automatique qui manque de tonus et, à vitesse inférieure, une direction qui donne l'impression d'être un peu molle alors que, pourtant, la précision est là. Mais le client de la Série E l'achète-t-il pour se dégourdir le plaisir au gré des routes campagnardes et sinueuses ? Poser la question, c'est y répondre. Ce client-là, son bonheur, il le trouvera dans la Classe E AMG S et 4 Matic qui, côté sportif, n'ont rien à envier à la concurrence. ☑

Marc Vandermeir
Photos-Mercedes

NEWS

HYUNDAI CHEZ AUTOPOLIS

Le 22 janvier vivra au rythme de la fête d'arrivée d'une marque de plus chez **Autopolis**, à Bertrange. **Huyndai** est en effet dans le showroom depuis la mi-décembre, avec la nouvelle génération de la **i10** comme fer de lance. A noter que Hyundai reste dans le Sud, chez Autodis, qui est d'ailleurs l'un des meilleurs vendeurs de la marque au Benelux. C'est donc une nouvelle force de vente qui vient s'ajouter, d'autant plus logiquement lorsqu'on sait que l'actionnariat d'Autopolis compte le groupe Moorkens, distributeur officiel de la marque coréenne.

Ed Goedert ne fait pas non plus mystère du fait qu'il travaille à cette venue depuis 4 à 5 ans. « *Il y a 10 ans, Hyundai était en 10e position mondiale et affichait sa volonté d'être 5e 10 ans plus tard. Et ils sont 4e. Hyundai a ainsi clairement sa place à Autopolis* », explique le patron. En rappelant que, comme toutes les autres marques, ce constructeur disposera de personnel spécifique.

Hyundai arrive en force, à la veille de l'Autofestival, avec la nouvelle version de sa i10, qui affiche des ambitions dévorantes dans le très disputé segment A, où les ventes sont reparties à la hausse. Les ventes devraient être appuyées par une politique de prix (de 9.539 à 13.249 EUR) et d'équipement (digne du segment supérieur) très attractive.

Un autre fer de lance sera le nouveau i35, le plus vendu, qui vient de passer par un lifting. ☑

PEUGEOT RCZ R : PERFORMANCE ET EFFICIENCE

Peugeot a levé le voile sur la **RCZ R**, version survitaminée de son coupé sportif, emblématique de la marque en matière de design et de sensations de conduite.

Selon le constructeur, son nouveau moteur de 270 ch pour 1,6 l de cylindrée et des émissions de CO2 contenues à seulement 145g/km placent la RCZ R dans un registre de performance et d'efficience inédit. « *En cohérence avec cette motorisation, des liaisons au sol spécifiques, associées à un différentiel à glissement limité Torsen, promettent une efficacité et des sensations dynamiques de très haut niveau.* » La RCZ R débutera sa commercialisation ce mois de janvier, lors de l'Autofestival et du Salon de Bruxelles. ☑

KIA S'OFFRE DEUX BELLES RÉCOMPENSES



Le designer **Peter Schreyer** a reçu le prix Golden Steering Wheel. Photo-Kia

Kia, autre constructeur coréen, vient de se voir offrir deux belles distinctions.

D'abord, la **Kia cee'd** a décroché le titre de Safest small car, décerné par la compagnie suédoise d'assurance Folksam, qui base son prix à la fois sur l'analyse d'accidents réels et sur les résultats de la voiture aux tests de sécurité EuroNCAP. Comme le souligne avec humour le communiqué de presse diffusé à cette occasion, « *Qui sommes-nous pour contredire les Suédois, qui ont quasiment inventé la safety… ?* ».

Par ailleurs, l'homme qui a donné un visage et, surtout, une ligne européenne plaisante à Kia, **Peter Schreyer**, s'est vu attribuer le très prestigieux prix Golden Steering Wheel. Il est le 2e designer à recevoir ce prix très convoité depuis sa création, il y a 31 ans. Si l'on précise que l'autre designer n'est rien moins que Giugiario, on mesure l'honneur de la récompense. ☑

Ténérife. Le soleil, mais encore…

Inutile de s'en cacher : si l'on va à Ténérife, c'est avant tout pour être les orteils en éventail, à profiter de sa météo exceptionnelle. Ténérife, c'est ainsi avant tout soleil, plage, piscine, repos, bonne chère. Et c'est d'autant plus apprécié lorsque, ici, règnent la grisaille d'automne puis la froidure d'hiver.

Croire que Ténérife, la plus grande des sept (principales) Îles des Canaries se résume à cela est une erreur. Parce que Ténérife, c'est aussi – et même tout autant ! – un patrimoine architectural, naturel et de faune à découvrir absolument. Sans pour autant oublier le côté farniente. Une découverte qui se fera sans nulle difficulté puisque l'île, destination touristique s'il en est, dispose d'infrastructures impeccables. Et on y propose tous les modes de transport, de la voiture de location au bus (à tarif avantageux), en passant par la moto et le vélo.

Je ne vais pas vous assommer d'histoire, mais juste rappeler que Ténérife a été conquise par les Espagnols voici cinq mille ans, alors que l'île était habitée par la tribu Guanches. Ce qui explique le patrimoine architectural.



Une escale dans l'Atlantique et un havre de paix pour les plaisanciers.

Style colonial et féérie de couleurs

Si, côté villes, vous n'en visitez qu'une, c'est absolument à La Laguna qu'il vous faut aller. La Laguna a en effet été la capitale (aujourd'hui, c'est la cité de Santa Cruz, toute proche) et le centre culturel de Ténérife. Elle est toujours un pôle universitaire important puisqu'il accueille quelque trente mille étudiants de toute l'Espagne. Et, preuve que La Laguna mérite absolument la visite – qui ne demande pas des heures – son centre historique est, depuis 1999, classé patrimoine mondial de l'humanité par l'UNESCO.

Les rues de cette paisible cité sont tracées au cordeau – ce qui a d'ailleurs inspiré ceux qui, plus tard, bâtirent certaines villes d'Amérique latine – et bordées de multiples et magnifiques édifices de style colonial. Ces bâtisses sont marquées par leurs balcons en bois, un féérique mélange de couleurs caractéristiques et, bien sûr, leurs patios ombragés par d'imposants arbres. Tous les guides vous diront de ne pas manquer, en particulier pour ces couleurs, la Casa de los Capitanes Generales et la Casa del Corregidor.

Des églises, le couvent de Santa Catalina de Siena ainsi que la cathédrale Nuestra Senora de los Remedios (fermée depuis longtemps pour une rénovation qui semble sans fin) témoignent quant à eux de l'art religieux dans cette architecture coloniale.

Incroyable paysage de lave

Si d'aventure, vous demandez à l'écrasante majorité des touristes (donc à vraiment beaucoup de monde !) s'ils savent où est le plus haut point d'Espagne, ils vous répondront immanquablement que ça doit être quelque part sur le continent, sans doute dans les Pyrénées. Une réponse qu'ils vous feront en étant sans le savoir au pied du point culminant d'Espagne. Avec une toute petite excuse puisque ce plus haut point, au cœur de l'île, a sa couronne le plus souvent entourée de nuages, à environ 1.700-2.000 mètres.

Cette ceinture nuageuse franchie, un spectacle inouï s'offre au visiteur, dans le bleu éblouissant du ciel, avec cette montagne, El Teide, qui trône au centre, du haut de ses 3.718 mètres (rien moins). Une montagne qui est un volcan au cône en pain de sucre avec un diamètre de 8 kilomètres à la base et un cratère de 70 mètres.

Prenez alors le téléphérique, qui vous mènera de 3.200 mètres à 3.500 mètres. Là, deux chemins aux sens opposés sont aménagés dans la lave et offrent des paysages à couper le souffle. Le long de ces chemins, à certains endroits, des fumerolles vous montreront que, bien loin sous vos pieds, le volcan est encore en activité.

Les plus persévérants pourront monter jusqu'au sommet (comptez 45 bonnes minutes de grimpette). Mais il faut demander l'autorisation plusieurs jours à l'avance (ceci pour éviter les dégâts dûs à trop de présence humaine) et être équipé de bottines de marche, etc.

Il fait toujours nettement plus frais en haut du téléphérique. Particulièrement en hiver, où la température peut être négative (ce qui était le cas lorsque nous y étions), donc prévoir un pull et un pantalon. En plein hiver, d'ailleurs, le paysage est fait de masses de neige, avec des routes qui peuvent être fermées.



Au-dessus des nuages, alors que l'avion est en approche finale, El Teide se révèle dans toute son ampleur.

Après le volcan, il vous faudra prendre le temps, au gré des routes, de vous arrêter dans cette incroyable mer de lave, avec ses quelques volcans (si El Teide est le plus haut, il n'est pas le seul). Vous arrêter, vraiment, et, si possible, y marcher un peu car ce paysage de pierres et de sable de lave, entouré de pics, et, plus bas, de forêts de pins, est à ce point unique que toute cette vaste zone, le Parc national de Las Canadas del Teide est lui aussi classé patrimoine mondial de l'humanité.

Les marcheurs (bien entraînés) y trouveront leur bonheur puisque de multiples chemins sont fléchés et permettent même des randonnées de plusieurs jours. La saison idéale sera, là, le printemps, ne serait-ce que pour profiter de la floraison du peu de végétation.

Puisque l'on vient à Ténérife aussi en hiver, pour s'offrir au soleil, signalons qu'il peut pleuvoir par moments en automne-hiver. Et que le ciel est souvent traversé de nuages, fin de matinée et début d'après-midi, avant de rendre toute sa place au soleil. ☑

Marc Vandermeir
Photos-Marc Vandermeir



L'architecture coloniale brille dans les centres des quelques petites cités historiques.

En pratique

Ténérife est à 4 grosses heures de vol de Luxembourg. LuxairTours opère deux vols par semaine et son catalogue propose une multitude d'hôtels. On peut aussi réserver un vol « sec » (ticket uniquement) sur ces vols.

Ceux qui cherchent le calme et pas l'agitation (et les hordes touristiques…) des grandes plages de sable fin se tourneront vers la Costa del Silencio. Qui porte très bien son nom puisque, très courte, elle ne comporte que 3 ou 4 petites plages de galets volcaniques (forcément). Les quelques hôtels, appart-hôtels, etc. sont donc équipés de piscines. Mais, malgré tout, voilà qui limite l'affluence. Et qui permet d'encore mieux savourer les restaurants de poissons et fruits de mer du petit village de Los Abrigos. Un village de pêcheurs resté authentique, mais sans rien d'attrayant. Hormis, justement cette offre culinaire. En particulier El Mirador, qui a gardé son cachet local. Et où manger est un pur moment de bonheur…

Gérard Lanvin : « *Pour trouver le bonheur, il faut être sincère !* »

Tempes grises, fines lunettes bleutées, silhouette mince musclée, Gérard Lanvin a tout du sexy sexagénaire. Pourtant, le comédien ne veut plus des emplois de bellâtre. Il choisit désormais de majestueuses fresques, telles le *remake* d'*Angélique, marquise des anges* – ou des rôles porteurs de vraies valeurs. « *Celles d'une époque révolue dont je suis un peu nostalgique* », dit-il. Allergique à la superficialité ambiante, l'acteur est en quête permanente d'authenticité.

Dans *Angélique*, vous campez un homme d'un âge certain…

J'ai choisi d'endosser un habit d'époque et d'être Joffrey de Peyrac car il est un personnage passionnant. Et c'est sans doute mieux que de jouer un « vieux jeune » séducteur dans un récit contemporain.

Fréquemment, vos personnages sont à la fois émouvants et drôles. Est-ce là que réside la richesse d'un rôle ?

Un type monolithique n'est pas intéressant. J'aime enfiler plusieurs costumes, des emplois qui véhiculent de nombreuses émotions comme dans la vie réelle : l'amitié, l'amour et les disputes, la tendresse parents-enfants, la passion pour la bonne cuisine, les petites maladresses dans les rapports quotidiens à autrui.

Vous appréciez aussi les récits où brille la complicité entre copains. Quelle est votre conception de l'amitié masculine ?

Eh bien, avec ma vie de saltimbanque, je n'ai pas d'ami ! Mes seuls vrais « amis » sont les membres de ma famille : ma femme, mes fils, mes parents, mes deux sœurs. Ils connaissent mes forces, mes faiblesses, mes maladies, mes combats. A côté, j'ai des relations avec des potes du métier dont Jean-Hugues Anglade et Wladimir Yordanoff. On ne se voit pas souvent, mais lorsqu'on se retrouve, c'est comme si nous nous étions quittés la veille. Voilà peut-être mon idéal d'amitié : des copains avec lesquels on ne partage que les bons moments, auprès desquels on ne se plaint pas et qui en font autant.



Erreur de la banque en votre faveur — Photo Cinéart

> Aujourd'hui, je préfère interpréter un mec plein de défauts, m'investir dans des personnages forts et denses

Les films où règne l'esprit d'équipe vous touchent également. Pourquoi ?

Le sport est un univers composé de grandes familles, de communautés très soudées. Leurs membres sont des combattants. Chacun reste à sa place, lutte avec ferveur, respect, honneur et détermination.

Seriez-vous très attaché aux vraies valeurs ?

Absolument ! D'où la joie de tourner des fictions avec les thèmes de la terre, l'appartenance, les racines. Dans *Le fils à Jo* ou *Amitiés sincères*, œuvres où j'ai dernièrement joué, mes personnages sont balèzes, parfois maladroits en tant que père, mais capables de concocter un pot-au-feu, le soir, pour eux et leurs gamins. J'aime ces individus qui savent se contenter de moments simples, de rire avec leurs proches autour d'un verre. L'authenticité m'est indispensable.

Dans la vie, êtes-vous comme vos héros : un bon vivant ?

Oui, je suis le Jean-Pierre Coffe du cinéma ! J'adore les mets


Angélique, marquise des anges Photo EuropaCorp

simples, composés de produits authentiques. Je suis très exigeant sur ce point. Mon épouse fait des merveilles aux fourneaux et mon père, collectionneur de bons crus, m'a appris à savourer ces breuvages. A table, je « kiffe » grâce aux plats, mais aussi au partage d'émotions spontanées.

Cependant, vu votre ligne, vous surveillez sans doute votre poids…

Je suis un sportif ; quand je sens qu'il va falloir remonter sur un vélo et faire un régime durant quelque temps, ce n'est pas contraignant. C'est aussi un respect envers le public, je suis content d'être en forme pour les gens.

Durant vos quelques passages à vide, avez-vous songé à arrêter le 7e art ?

Le cinéma m'a souvent jeté, souvent repris. Il y a quelques années, je ne recevais plus que des scénarios répétitifs où il me fallait être – encore et toujours ! – un séducteur dans une comédie à deux balles. J'ai donc failli tout plaquer, partir pour un tour du monde en camion, avec ma femme.

Qu'est-ce qui vous a fait changer d'avis ?

Des gens sensés m'ont à nouveau proposé de bonnes histoires. A 60 piges, je suis encore en forme, mais j'ai passé l'âge de faire le beau ou de courir derrière des voitures. Aujourd'hui, je préfère interpréter un mec plein de défauts, m'investir dans des personnages forts et denses.

Dans votre métier, il y a beaucoup de paillettes, de mondanités. Préférez-vous les éviter ?

J'ai été nommé plusieurs fois aux césars, je ne me suis jamais rendu à la cérémonie. Le concept de « Meilleur acteur » m'échappe. Signifie-t-il que mes partenaires ont été moins bons ? La plupart des jeunes sont accros à ces témoignages artificiels de reconnaissance, persuadés que seuls une statuette dorée ou un bon score à la *Nouvelle star* permettent d'être connu et reconnu.

> J'ai choisi d'endosser un habit d'époque et d'être Joffrey de Peyrac car il est un personnage passionnant

Que faut-il, dès lors, afin d'espérer atteindre l'épanouissement ?

Etre avant tout sincère, avec soi et avec les autres. Quant aux institutions qui distribuent des récompenses en créant une compétition, elles se trompent.


Angélique, marquise des anges Photo EuropaCorp

> Sans vouloir paraître prétentieux, j'ai l'existence dont je rêvais

Les acteurs n'ont pas besoin de concurrence, mais d'amour, d'amitié, d'estime mutuelle.

En fait, quel est votre principal moteur professionnel ?

Le plaisir et rien que cela ! Je n'ai jamais cherché à épater mon public. Dans les périodes où le 7e art ne m'amenait plus de rôles intéressants, rester tranquillement assis devant ma cheminée ne m'a posé aucun problème.

Le vertige de l'ennui ne vous a-t-il jamais gagné ?

Je suis un contemplatif qui n'a pas constamment besoin du cinéma pour être bien dans sa peau. Ma priorité est d'être heureux dans la vie, auprès des miens, mes enfants, mes petits-enfants. Et mon épouse, une femme magnifique ! Cela fait trente-cinq ans que l'on est ensemble. Quand nous nous retrouvons seuls à la maison, autour d'un bon bœuf bourguignon, nous avons encore des choses à nous dire. C'est rassurant et formidable.

Estimez-vous avoir réussi votre vie ?

Sans vouloir paraître prétentieux, j'ai l'existence dont je rêvais. Je peux prendre du temps entre deux films, sans souci d'argent. Bon, les acteurs bien payés sont stigmatisés en France. Mais on a bossé dur – et en partant de rien ! – pour en arriver là. Gérard Depardieu n'a pas fait d'études, Dany Boon vient d'une famille de mineurs, Omar Sy de banlieue. Et moi, d'une lignée de forains ! ☑

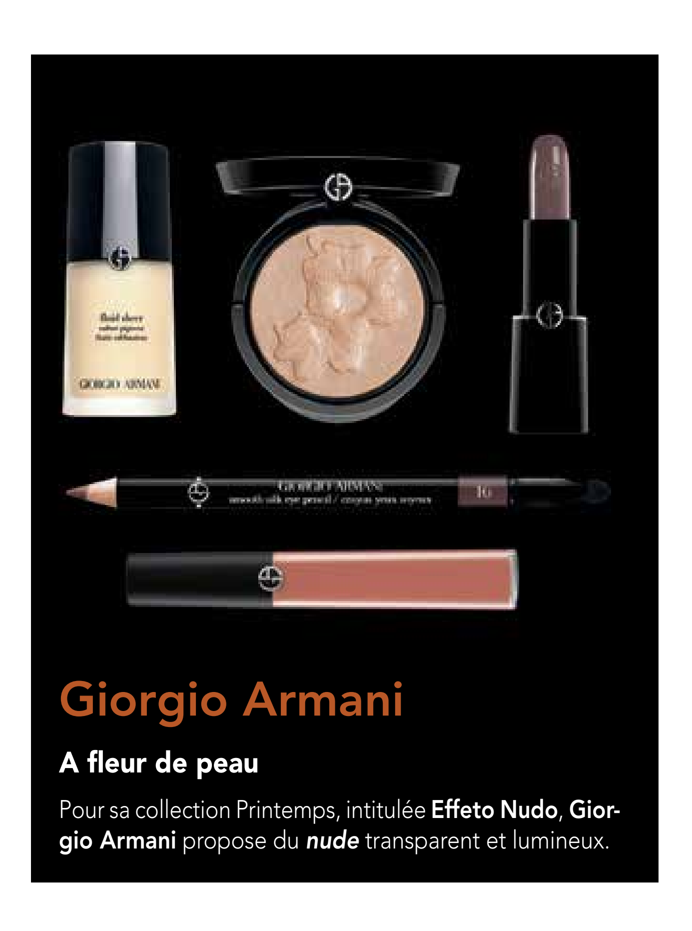
Propos recueillis par Carol Thill



YSL

Un petit air de printemps

La palette ***Pivoine Crush*** aux 5 tonalités (fuchsia, rose, corail et cerise noire + une ombre champagne nacrée pour créer le reflet) est au cœur du maquillage de printemps **d'Yves Saint Laurent**. Les lèvres s'habillent du tout nouveau Gloss Volupté (4 teintes) et les ongles se parent de la Laque Couture Rose Scabiosa. Vivement les beaux jours !



Giorgio Armani

A fleur de peau

Pour sa collection Printemps, intitulée **Effeto Nudo, Giorgio Armani** propose du ***nude*** transparent et lumineux.

L'Oréal

Des couleurs intenses



Ni liner, ni ombre à paupières, **Color Riche** est le meilleur des deux. Grâce à sa texture ultra-fondante, l'application est très facile. Disponible en 10 teintes.



Accessoirisez vos cheveux !

Hairchalk, c'est une encre à l'eau combinée à des polymères microfibres qui convient à tout type de cheveux et qui s'élimine après quelques shampooings. Cet hiver, mettez de la couleur dans vos cheveux, vous avez le choix entre 5 couleurs flashy et 3 couleurs plus classiques.

Dans les salons L'Oréal professionnel

Maybelline

Un regard envoûtant



1er liner crémeux aux huiles luxueuses, **Master Kajal** s'applique facilement à l'intérieur et/ou à l'extérieur de l'œil. Disponible en 3 teintes : Pitch Black, Lapis Blue et Oriental Gold.

Ongles passion



Jouez la star et changez de look en un clin d'oeil grâce à la collection de vernis **Color Show** ! Découvrez aussi la tendance baroque chic **The Brocades Collection** : 4 teintes avec une base dorée holographique et des paillettes !

Estée Lauder

Longueur et volume



Pour accompagner la formule haute performance du **Mascara Sumptuous Infinite Daring Length + Volume**, **Estée Lauder** a créé sa première brosse moulée qui, grâce aux larges intervalles des rangs, offre une distribution optimale du produit (existe en noir et brun).



Ultra chic

Le nouveau **Rouge Sculptant Pure Color Envy** se décline dans 20 teintes audacieuses. Vous aimerez la nouvelle forme effilée de ce rouge à lèvres et le dispositif magnétique innovant de son étui.

Pour tous les types de peau

Revitalizing Supreme CC Creme Globale Anti-Age Teintée SPF 10, est une CC crème intelligente qui allie effet anti-âge, confort et une touche de couleur. Elle peut se porter seule ou être appliquée avant le fond de teint pour une meilleure couvrance.



Des traits précis

Découvrez **Double Wear Crayon Sourcils S-Duo Longue Tenue**, un crayon innovant et ultra fin à deux pointes qui redéfinit les sourcils avec précision. De plus, il est doté d'un illuminateur légèrement irisé qui donne instantanément un aspect lifté (disponible en 3 tons).

Armani/Privé

Splendeurs d'Orient





Myrrhe Impériale est le dernier parfum **Armani/Privé** à rejoindre l'univers mystérieux de la **Collection des Mille et une Nuits**, qui comprend déjà Cuir Noir, Rose d'Arabie et Oud Royal.

En vente à partir de février en exclusivité chez Paris 8 (Grand-Rue et Belle Etoile).

Lancôme



Du rose pour le printemps

Pour **Lancôme**, le printemps sera au ballet avec **French Ballerine**. Le rose ballerine se décline à l'envi en allant du fuchsia au taupe. Le ruban de satin qui orne chaussons et justaucorps est le fil conducteur de cette collection et habille d'une touche fuchsia les boîtiers de la ligne.

La gamme *nude* sur mesure

Pour toutes celles qui se maquillent tous les jours, mais qui n'ont recours au fond de teint qu'occasionnellement et par touches, **Lancôme** a imaginé **Miracle Air de Teint**, un fluide perfecteur à la texture très légère, pour une couvrance tout en transparence (12 teintes disponibles).



Deux ouvrages professionnels, des romans, une saga, des pages d'histoire qui nous entraînent de l'Alsace au Népal, un parcours exceptionnel, une flânerie à travers de somptueux châteaux : telle est notre première sélection de cette année 2014 que nous vous souhaitons riche en lectures.

Michel Nivoix

Approche originale



La plupart des auteurs d'ouvrages consacrés au monde de l'entreprise optent pour une organisation de leurs écrits de type magistrale qui présente de multiples mérites. Florence Hunot prend, pour la troisième fois, le parti d'inventer, pour aborder un sujet épineux – le management – une histoire qui n'est pas réelle mais réaliste. Une histoire qui a pour cadre une PME comme il en existe des milliers.

Sclérosée et à une encablure du dépôt de bilan, elle est confrontée à des difficultés économiques et des problèmes sociétaux alors qu'existent, en fait, des pistes de solutions susceptibles de la transformer en organisation capable de s'adapter rapidement, de survivre, et de se développer. Un livre qui se lit comme un roman, mais qui est très riche en enseignements.

Manager en période de crise
Scénario pour réagir et réussir
de Florence Hunot
Editions Liaisons (172 pages – 19 EUR)

Captiver un auditoire

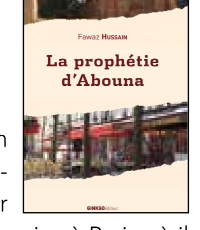


Prendre la parole en public ne s'improvise évidemment pas, et il ne suffit pas d'avoir bien préparé une intervention pour retenir l'attention de l'auditoire, voire captiver celui-ci. De nombreux facteurs constituent un gage de réussite, à commencer par la structuration du propos (qui est une étape-clé), sa durée (qui ne doit pas excéder 18 minutes), son illustration (ou non) avec des projections, etc.

La tenue vestimentaire doit, elle aussi, être étudiée, ainsi que le positionnement sur la scène, la posture physique, les déplacements éventuels, et de nombreux « détails »... très importants. Cet ouvrage est à lire absolument avant toute prise de parole en public, même si l'on pense y être suffisamment habitué, car on y découvre encore des conseils intéressants.

Révélez le speaker qui est en vous !
La méthode Brightness
de Michel Lévy-Provençal
Pearson (136 pages – 21 EUR)

A ne pas manquer

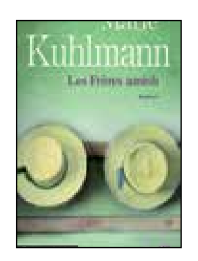


Originaire d'un petit village de Mésopotamie, un jeune Kurde syrien devient élève d'une école catholique dont le directeur, prêtre, voit en lui un futur écrivain. Quelques années plus tard, Mohamed arrive à Paris où il accepte des « petits boulots » tout en poursuivant à la Sorbonne des études littéraires couronnées par un doctorat.

La vie va lui apporter de nombreuses satisfactions, de grandes désillusions, mais aussi d'intéressantes rencontres. Une vie qui est celle de l'auteur, enseignant, écrivain publié en France et à l'étranger, traducteur, homme de lettres reconnu. On savoure ce livre pour ce parcours exceptionnel et passionnant qui l'a conduit jusqu'en Laponie, et sa très belle écriture.

La prophétie d'Abouna
de Fawaz Hussain
Ginkgo (246 pages – 15 EUR)

Nouveau courant

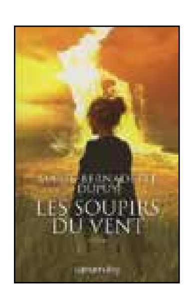


Persécutés dans le canton de Berne parce qu'ils refusent la religion réformée officielle, des anabaptistes suisses émigrent en 1693 en Alsace, dans la vallée de Sainte-Marie-aux-Mines, à une vingtaine de kilomètres à l'ouest de Sélestat, où un chef religieux radical, Jacob Amann, qui veut revenir aux fondamentaux, enseigne une nouvelle doctrine particulièrement stricte. A ses côtés, Elias Greiber, son épouse, et leurs quatre enfants, qui travaillent d'arrache-pied dans leur ferme en louage.

Avec d'autres protestants alsaciens, ils vont fonder la communauté des amish. C'est sur ces bases que repose ce roman de leurs racines. Beaucoup des disciples de Jacob Amann émigrèrent dans toute l'Europe et en Amérique où leur communauté perdure encore.

Les Frères amish
de Marie Kuhlmann
Presses de la Cité (401 pages – 21 EUR)

Sous la glace gelée

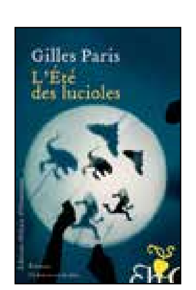


Décembre 1939 au Québec. Marie-Hermine vient de perdre son nouveau-né et se retire auprès de son mari, un métis, dans la cabane qu'il a construite au bord de la rivière Péribonka. Lorsqu'il s'engage dans l'armée canadienne pour libérer l'Europe du joug nazi, elle retourne avec ses enfants chez ses parents à Val-Jalbert, le village de son enfance au bord du lac Saint-Jean.

Mais des non-dits hantent sa famille et le passé secret de sa belle-mère resurgit, menaçant la vie des siens. Fiona, sa demi-soeur métisse, une fillette au visage d'ange, sera la seule à pouvoir la préserver car elle possède des pouvoirs surnaturels. Cette saga québécoise est un véritable hymne à la force de l'amour qui vainc tous les obstacles.

Les soupirs du vent
de Marie-Bernadette Dupuy
Calmann-Lévy (745 pages – 22,90 EUR)

Voyage en enfance



Un papa fantasque qui a oublié de grandir intérieurement, deux mamans (la « vraie » et la compagne de celle-ci) et une sœur adolescente (ce qui est déjà tout un programme) : tel est l'univers de Victor, neuf ans, qui va retrouver, à Roquebrune-Cap Martin pendant les vacances d'été, son meilleur ami, Gaspard. Avec plusieurs autres enfants, ils vont partager des moments inoubliables faits de promenades sur le sentier des douaniers, de rencontres inattendues, de découvertes de somptueuses villas, et de baignades.

Belle peinture de certaines détresses de l'enfance, mais certainement pas empreint de tristesse, ce roman est plein de fraîcheur, de spontanéité et de poésie. Il donne aussi envie de nous replonger nous-mêmes, pendant quelques merveilleux instants, dans notre propre enfance.

L'Eté des lucioles
de Gilles Paris
Editions Héloïse d'Ormesson (210 pages – 17 EUR)

Quelle histoire !

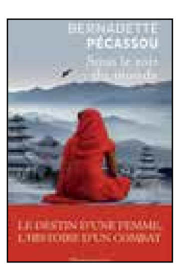


Tout le village a été invité à passer un dimanche au bord de la piscine des Delaney. Amelia et Katy, deux sœurs, s'y rendent donc avec leur père, Barnaby. Mais Katy se cogne la tête au bord de la piscine et doit être transportée à l'hôpital. Sa mère reporte son angoisse et son exaspération sur Barnaby : que faisait-il lorsque la fillette est tombée ? Pire : sous l'influence d'un avocat aux dents très longues, elle intente un procès aux Delaney.

Une sorte de machine infernale se met alors en marche et tout le village va se déchirer, réveillant les vieilles rancoeurs et les ragots les plus croustillants. Il y a de l'émotion dans ce roman, mais aussi des coups de théâtre et des dialogues piquants. Une fois commencée la lecture de ce livre, on n'a plus envie d'en sortir.

Un dimanche au bord de la piscine
de Madeleine Wickham
Belfond (386 pages – 19,50 EUR)

Ville magique ?

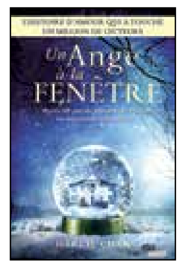


Katmandou : un nom qui fait rêver, point de départ de grandes courses et ascensions (en tête desquelles l'Everest) dans le massif himalayen, et but de voyage des hippies dans les années 60-70. Pourtant, le 1er juin 2001, le roi du Népal et sa famille ont été sauvagement assassinés dans leur palais (on ne sait toujours pas qui les a tués). Un jeune Français d'origine népalaise croit alors trouver en Ashmi, étudiante originaire de la haute montagne, la personne idéale pour incarner le nouveau Népal et en fait la première journaliste népalaise, ce qui précipite son destin tragique.

Inspiré de faits réels, ce roman révèle des drames méconnus dans la ville de la corruption, des maisons de briques fissurées, du capharnaüm plein de vie, dans les ruelles où des ombres assassinent et disparaissent, au pied des neiges sacrées de l'Himalaya.

Sous le toit du monde
de Bernadette Pécassou
Flammarion (306 pages – 20 EUR)

Lourd secret

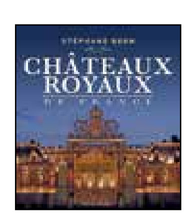


Au sommet d'une colline surplombant la petite ville de Mill River, une luxueuse maison de marbre blanc, qui reste un mystère, tout comme son occupante, Mary McAllister, qui y vit seule depuis près de soixante ans, sans jamais en sortir. Seuls contacts avec le monde extérieur : quelques lettres, les visites d'un vieux prêtre, et la vue que, de la fenêtre de sa chambre, elle a sur la ville en contrebas.

Mais un policier, sa fille et l'institutrice de celle-ci, qui viennent d'arriver à Mill River, vont s'intéresser à Mary, dont seul le père O'Brien connaît l'histoire et le secret qui la maintient enfermée, un secret qui, une fois révélé, va changer la vie de tous pour toujours. C'est à la fois fort palpitant et très émouvant.

Un Ange à la fenêtre
de Darcie Chan
MA Editions (295 pages – 17,90 EUR)

Concentrations de talents



Parallèlement à ses *Secrets d'Histoire*, émission télévisuelle de référence, Stéphane Bern nous fait partager, par l'écrit cette fois, sa passion pour les châteaux royaux et impériaux de France. Au fil de ce magnifique ouvrage à la somptueuse iconographie, il nous accompagne dans dix de ces demeures d'exception dans lesquelles des architectes, des décorateurs et des artistes ont donné toute la mesure de leur talent : Versailles, Compiègne, Chambord, Fontainebleau, le Louvre, Blois, Vincennes, Amboise, Saint-Germain-en Laye et Rambouillet.

Les textes sont eux aussi d'une grande richesse documentaire, présentant les personnages illustres qui y ont vécu, certains détails architecturaux fort intéressants, et des mobiliers particulièrement remarquables. Ce livre est un petit bijou qu'il faut sertir dans la partie précieuse de votre bibliothèque.

Châteaux royaux de France
de Stéphane Bern
Albin Michel (201 pages – 35 EUR)

Nous vous recommandons aussi

Le Petit Bonnet de laine rouge
de Catherine Ecole-Boivin
Presses de la Cité (286 pages – 19,50 EUR)

Une lueur dans l'obscurité
Comment traverser les temps difficiles grâce à la méditation
de Jack Kornfield
Belfond (148 pages + un CD – 14 EUR)

L'Enfant qui parlait avec les nuages
de Raphaël Delpard
Calmann-Lévy (262 pages – 18,90 EUR)

La guerre des volcans
de Bernard Simonay
Presses de la Cité (423 pages – 21 EUR)

Combattre le harcèlement au travail
de Dounia et Lylia Bouzar
Albin Michel (215 pages – 20 EUR)

Cinq jours
de Douglas Kennedy
Belfond (364 pages – 22,50 EUR)

Pierre, maître de dentelle
de Hubert de Maximy
Presses de la Cité (364 pages – 20 EUR)

Neveu d'Hitler
de Bob Martin
MA Editions (414 pages – 19,90 EUR)

Les productions de fin 2013 ont été fort intéressantes dans des domaines aussi divers que la musique classique, la chanson française (avec une importante découverte), les succès mondiaux, et le jazz. Nous vous souhaitons en ce début d'année de merveilleux moments musicaux grâce à notre sélection.

Michel Nivoix

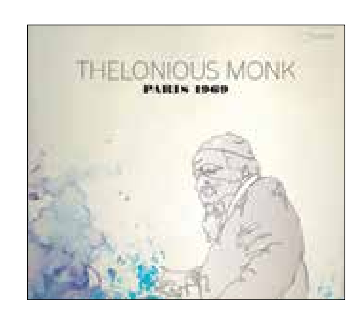


Précieux instants

Deux grandes oeuvres sur ce disque consacré à Sergei Rachmaninov, et tout d'abord un poème russe inspiré par *The Bells*, d'Edgar Allan Poe, dont les quatre parties constituent une narration musicale et vocale d'une vie, de la naissance à la mort, et même jusqu'à l'au-delà. Ces pages sont le fait de trois magnifiques artistes – Dmytro Popov, ténor ; Luba Orgonášová, soprano ; et Mikhail Petrenko, basse – et du Rundfunkchor Berlin dirigé par Simon Halsey.

Le Berliner Philharmoniker, placé sous la direction de Simon Rattle, qui emprunte ici un chemin de traverse, propose aussi les *Danses symphoniques* de Rachmaninov après son *Sacre du Printemps* d'anthologie de mars 2013. Ce nouveau disque est un pur ravissement.

Rachmaninov
The Bells – Symphonic Dances
(Warner Classics)



Testament musical

Décédé en 1982 à l'âge de 65 ans, Thelonius Monk avait signé plus de cinquante disques. Depuis son décès, d'autres ont été édités, complétant l'oeuvre de ce pianiste qui avait composé de nombreux standards de jazz, repris par d'autres musiciens, et qui était célèbre aussi pour ses improvisations.

Ce disque de fin de carrière a été enregistré en public le 15 décembre 1969 en la salle Pleyel à Paris, où Monk était entouré de Charlie Rouse au sax ténor, Nate Hygelund à la contrebasse et Paris Wright à la batterie, avec aussi Philly Joe Jones, un autre batteur en invité spécial. Il y aurait beaucoup (de bien) à dire de ce concert. Retenons-en essentiellement des pages remarquablement construites et des phrasés superbes et délicats. Ce disque doit faire partie de votre collection de jazz.

Thelonius Monk
Paris 1969
(Blue Note par Universal)



Double hommage

Anne Ducros a d'abord travaillé le chant classique puis s'est orientée vers le baroque avant d'atterrir sur la planète jazz et de devenir en 1994 directrice de Prélude, la première école de jazz vocal de Paris. Elle continue toujours à enseigner en France et dans des *master classes* à l'étranger. Notons aussi que sa carrière lui a valu huit récompenses.

Ce disque – le septième sous son nom, mais elle a signé aussi de belles contributions – est dédié à Marilyn Monroe et Ella Fitzgerald dont elle reprend, dans une interprétation très personnelle et fort réussie, les plus grands succès, à la rencontre des univers de George Gerschwin, Irvin Berlin, Cole Porter, Jerome Kern et autres auteurs et compositeurs tout à fait fréquentables. Tout cela a beaucoup de classe.

Anne Ducros
Either Way from Marylin to Ella
(Naïve)



Magnifique découverte

Les productions discographiques de variétés réservent parfois de belles surprises. Celle-ci est de taille. Elle nous révèle, en effet, un nouveau talent de la chanson française : Pierre Le Coz. Ses textes sont riches, intéressants, signifiants, pleins de poésie. Mais Le Coz ne se contente pas de bien écrire : il sait aussi jouer avec les mots. Et puis, il est compositeur (ou co-compositeur avec Michael Lapie) de ses musiques, au demeurant excellentes.

Enfin, Le Coz est aussi le talentueux interprète de ses chansons, pour l'instant en sortie digitale à télécharger mais que l'on espère très bientôt en version disque. Cet artiste est sans aucun doute l'une des futures valeurs sûres de la (bonne) chanson française. Chapeau, Monsieur Le Coz, et bienvenue dans le club des grands.

Le Coz
Paradis
(Discograph)



Somptueux panorama

Vingt-huit titres pour cet album, troisième compilation *Autour de Minuit* du label Verve, et troisième grande réussite. Un cadeau de rêve pour les amateurs de belles voix du jazz car ici sont réunies les meilleures, d'hier et d'aujourd'hui, des Platters à Madeleine Peyroux, en passant par Nina Simone, Aretha Franklin, Louis Armstrong, Astrud Gilberto et bien d'autres. Vingt-huit voix magnifiques qui couvrent la période 1947-2013.

On y retrouve, bien évidemment, des titres aussi célèbres que *Smoke gets in your eyes*, *Don't let me be minsunderstood*, *The way you look tonight*, *Unforgettable*, *Don't cry baby ou Try a little tenderness*, pour n'en citer que quelques-uns. La qualité technique des prises de son et l'équilibrage entre les instruments, d'une part, entre les orchestres et les voix, d'autre part, touchent à la perfection. On souhaite un numéro 4 à cette série *Autour de minuit*. Sans doute pour la fin de cette année.

Autour de minuit (n° 3)
Les plus belles voix du jazz
(Verve par Universal)